

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»

МЕНЕДЖМЕНТ СТАРТАП-ПРОЄКТІВ

Навчально-методичний комплекс дисципліни

*Рекомендовано Методичною радою КПІ ім. Ігоря Сікорського
як навчальний посібник для здобувачів ступеня бакалавра
за спеціальністю 073 «Менеджмент»*

Київ
КПІ ім. Ігоря Сікорського
2020

Менеджмент стартап-проектів: Навчально-методичний комплекс дисципліни [Електронний ресурс] : навч. посіб. для студ. спеціальності 073 «Менеджмент» / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; уклад.: К. О. Бояринова. – Електронні текстові дані (1 файл: 5,85 Мбайт). – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. – 153 с.

*Гриф надано Методичною радою КПІ ім. Ігоря Сікорського
(протокол № 9 від 30.04.2020 р.)
за поданням Вченої ради факультету менеджменту та маркетингу
(протокол № 8 від 27.04.2020 р.)*

Електронне мережне навчальне видання

МЕНЕДЖМЕНТ СТАРТАП-ПРОЄКТІВ

Навчально-методичний комплекс дисципліни

Укладач: *Бояринова Катерина Олександрівна,*
докт. екон. наук, доц.

Відповідальний
редактор *Дунська А. Р.,* докт. екон. наук, доц.

Рецензенти: *Гавриш О.А.* докт. техн. наук, проф., декан факультету
менеджменту та маркетингу
Тульчинська С. О. докт. екон. наук, проф., професор кафедри
економіки та підприємництва

Навчально-методичний комплекс дисципліни «Менеджмент стартап-проектів» призначений для здобувачів ступеня бакалавра за освітньою програмою «Менеджмент і бізнес-адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент».

У навчальному посібнику представлено тематичний план дисципліни, зміст та методичні поради до вивчення тем, запитання для їх опрацювання. Посібник включає зміст, тематику, орієнтовні завдання для практичних занять, а також методичні рекомендації до виконання індивідуального завдання у формі розрахункової роботи, питання та структуру завдань для складання екзамену з дисципліни. Надано критерії поточного та підсумкового контролю.

Навчально-методичний комплекс сприятиме засвоєнню студентами знань та набуттю практичних навичок з управління стартап-проектами, оволодіння методами і інструментарієм їх планування, організування, реалізації та розвитку.

© К. О. Бояринова, 2020
© КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
❶ ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН ДИСЦИПЛІНИ.....	8
1.1. Навчально-тематичний план дисципліни	8
1.2. Тематична програма дисципліни	9
❷ МЕТОДИЧНІ ПОРАДИ ДО ВИВЧЕННЯ ТЕМ ДИСЦИПЛІНИ.....	15
Тема 1. Стартап-проект як форма ведення інноваційного бізнесу	15
Тема 2. Формування і розвиток бізнес-ідеї та продукту стартапу	20
Тема 3. Бізнес-моделювання стартапу	25
Тема 4. Маркетинговий менеджмент стартап-проектів	31
Тема 5. Організація реалізації стартап-проектів від команди до підприємства	36
Тема 6. Управління інвестиційним забезпеченням стартап-проекту	41
Тема 7. Бізнес-планування стартап-проекту.....	48
Тема 8. Юридично-правові особливості реалізації стартап-проектів.....	53
Тема 9. Масштабування та стратегування стартап-проектів	58
❸ ТЕМАТИКА ТА ЗАВДАННЯ ДО ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ.....	65
Практичне заняття 1. Стартап-проект: реалізація стартапу як інноваційного проекту та як проекту інноваційного бізнесу.....	65
Практичне заняття 2. Методи генерування та перевірки бізнес-ідеї стартапу, створення мінімального життєздатного продукту.....	65
Практичне заняття 3. Побудова бізнес-моделі стартапу	66
Практичне заняття 4. Маркетингова стратегія стартап-проекту, план маркетингу.....	67
Практичне заняття 5. Формування команди стартап-проекту, менторинг, акселерування, бізнес-інкубування, створення підприємства.....	68
Практичне заняття 6. Форми та процедури управління інвестуванням стартап-проектів, презентування стартап-проекту для інвесторів та стейкхолдерів	68
Практичне заняття 7. Структура та розроблення бізнес-плану стартап-проекту... ..	69
Практичне заняття 8. Інтелектуальна власність та патентування стартапу.....	70
Практичне заняття 9. Стратегування та півот стартап-проекту, його масштабування.....	71

4 ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ.....	72
Загальні відомості.....	72
4.1. Інформаційна карта стартап-проєкту	72
4.2. Бізнес-модель стартап-проєкту	74
4.3. Маркетингова стратегія стартапу	74
4.4. Організаційний план реалізації стартапу.....	89
4.5. Фінансова модель стартапу	94
5 ПІДСУМКОВИЙ СЕМЕСТРОВИЙ КОНТРОЛЬ.....	105
5.1. Перелік питань, що виносяться на екзамен	105
5.2. Структура екзаменаційного білету та розподіл балів	110
6 РЕЙТИНГОВА СИСТЕМА ОЦІНЮВАННЯ.....	111
6.1. Денна форма навчання.....	111
6.2. Заочна форма навчання.....	114
7 ЛІТЕРАТУРА	116
ДОДАТОК. ПРОВІДНІ ВІТЧИЗНЯНІ СТАРТАПИ.....	134

ВСТУП

Дисципліна «Менеджмент стартап-проектів» зорієнтована на вивчення особливостей, набуття вмінь і навичок управління стартап-проектами, оволодіння методами й інструментарієм їх планування, організування, реалізації та розвитку. Курс належить до циклу професійної підготовки і є нормативною компонентою освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент».

Мета дисципліни полягає у формуванні системи знань та оволодінні комплексом практичних навичок щодо управління створенням, супроводженням, розвитком стартап-проекту, його маркетингового, організаційного планування та фінансового обґрунтування шляхом використання сучасного інструментарію управління інноваціями, менеджменту проектів, бізнес-аналітики та бізнес-моделювання для формування у студентів таких компетентностей як:

- здатність генерувати бізнес-ідеї стартап-проектів, креативного їх пошуку, маркетингові концепції їх розвитку, застосовувати креативність у формуванні бізнес-моделей стартапів;
- здатність формувати команду стартап-проекту та працювати в ній, налагоджувати міжособистісну взаємодію в процесі її масштабування за стадіями розвитку стартапу, під час менторингу і т. ін.;
- здатність знаходити можливості сприйняття бізнес-ідеї стартапу та мінімального життєздатного продукту (MVP) ринком, розробляти стартап-проект, реалізовувати його на основі бізнес-плану в реальних ринкових умовах, залучати ресурси, інвестиції, забезпечувати партнерську співпрацю у процесі реалізації стартап-проекту;
- здатність розробляти та реалізовувати власні стартапи як інноваційні проекти, як проекти інноваційного бізнесу з доведенням стартапу до юридичної організації, формувати та реалізовувати бізнес-модель стартапу, застосовувати маркетинговий менеджмент у стартапуванні, організовувати акселерування та бізнес-інкубування стартапів, залучати інвестиції на стартап-проект, у тому числі на основі краудфандінгу, застосовувати бізнес-стратегії розвитку стартап-проекту, змінювати стартап-проект шляхом півоту (Pivot Startup).

Навчальна дисципліна передбачає вивчення процедур, методів та технологій управління стартап-проектами, реалізації їх організаційно-економічного супроводу, розвитку та масштабування. Вивчення курсу забезпечує ознайомлення з інструментарієм управління стартап-проектами, набуття навичок їх бізнес-моделювання та бізнес-планування, застосування технологій маркетингового

менеджменту, методів розвитку, інвестиційного забезпечення, процедур перетворення стартапу в юридичну організацію, оперативного та стратегічного управління стартап-проектом в реальних ринкових умовах. Студенти після засвоєння навчальної дисципліни мають продемонструвати такі програмні результати навчання:

- знання процедур пошуку, збирання та аналізу інформації для формування бізнес-ідей стартап-проекту, тестування ідеї та продукту стартапу на ринку, оцінювання обсягу ринку та ніші бізнесу реалізації стартап-проекту;
- знання процедур визначення вартості та ціни продукту стартапу, розрахунку фінансової моделі стартап-проекту, ключових факторів успіху стартап-проектів, методів оцінювання вартості та привабливості стартап-проекту для інвесторів;
- знання соціально-психологічних методів формування та розвитку команди стартапу, організаційно-адміністративних методів управління акселеруванням та бізнес-інкубуванням стартапів, масштабування стартап-проекту в організацію, економічних методів управління стартап-проектом за стадіями розвитку, інвестиційного забезпечення стартап-проекту, методів контролю реалізації та стратегічного управління стартап-проектами;
- навички застосування креативних підходів до пошуку ідей продуктів для стартапу на основі аналізу проблем та прихованих потреб споживачів, способів перевірки їх життєздатності, виявлення проблем стартапу під час взаємодії з клієнтами на основі клієнт-орієнтованої методології, розвитку життєздатного продукту до кінцевої версії, забезпечення конкурентоспроможності, юридично-правового регулювання стартап-проекту, формування та зміни бізнес-моделі, реалізації стартап-проекту на основі півоту;
- навички аналізу життєздатності продукту стартапу, реалізованості бізнес-моделі стартапу, бізнес-плану стартапу, аналізу ринкової позиції стартапу, інвестиційної привабливості стартап-проекту, показників його успішності;
- навички здійснення комунікацій між учасниками команди стартап-проекту, з клієнтами та суб'єктами ринку під час просування продукту стартапу, навички комунікації у процесі взаємодії, співпраці, регулювання взаємовідносин з інвесторами та партнерами стартап-проекту, під час проведення переговорів з ними та укладання угод;
- навички гнучкого мислення під час формування бізнес-моделі та бізнес-плану стартап-проекту, маркетингового, організаційного, фінансово-економічного його планування, критичного оцінювання вартості та привабливості стартап-проекту для інвесторів, критичного опрацювання фінансової моделі стартап-проекту, формування та реалізації стратегії

ощадливого стартапу, півоту стартап-проєкту, стагнації стартап-проєкту; інноваційного мислення для презентування стартап-проєкту, формування пропозиції стартапу під час краудфандінгу, самостійно та самокритично управляти власним стартап-проєктом;

- навички здійснювати дослідження у командній роботі розроблення стартап-проєкту щодо ринку, цільових клієнтів, конкурентів стартапу, пошуку та залучення стартапів на підприємства.

Побудова викладу матеріалу дисципліни охоплює послідовність управління стартап-проєктами: від зародження ідеї, розроблення бізнес-моделі до масштабування та розвитку у підприємство.

1 ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН ДИСЦИПЛІНИ

1.1. Навчально-тематичний план дисципліни

Таблиця 1 – Структура кредитного модулю

Назви розділів і тем	Кількість годин: денна/ заочна				
	Всього	у тому числі			
		Лекції	Практичні	Комп'ютерний практикум	СРС
1	2	3	4	5	6
Тема 1. Стартап-проект як форма ведення інноваційного бізнесу	8/8	2/1	2		4/7
Тема 2. Формування і розвиток бізнес-ідеї та продукту стартапу	10/9	2	2/1		6/8
Тема 3. Бізнес-моделювання стартапу	9/10	2/1	1/1		6/8
Модульна контрольна робота, Ч.1	3/0		1		2
Тема 4. Маркетинговий менеджмент стартап-проектів	10/9	2	2/1		6/8
Тема 5. Організація реалізації стартап-проектів від команди до підприємства	10/12	2	2		6/12
Тема 6. Управління інвестиційним забезпеченням стартап-проекту	8/12	2	2		4/12
Тема 7. Бізнес-планування стартап-проекту	9/12	2/1	1/1		6/10
Модульна контрольна робота, Ч.2	5/0		1		4
Тема 8. Юридично-правові особливості реалізації стартап-проектів	9/10	2	2		5/10
Тема 9. Масштабування та стратегування стартап-проектів	12/11	2/1	2		8/10
Розрахункова робота	12/12				12/12
Екзамен	30/30				30/30
Всього годин	135/135	18/4	18/4		99/127

1.2. Тематична програма дисципліни

Тема 1. Стартап-проект як форма ведення інноваційного бізнесу

Сутність, місце та роль стартап-проектів в інноваційному бізнесі. Відмінності традиційного бізнесу та підприємництва від стартапів. Особливості реалізації стартапів у бізнесовій сфері.

Реалізація стартапу як інноваційного проекту. Класифікації стартап-проектів за різними ознаками. Відмінності стартап-проектів та проектів малого бізнесу. Специфічні особливості стартапу як проекту. Типи стартап-проектів. Етапи стартап-проекту: ініціація проекту, фандрайзинг, планування, реалізація, моніторинг і контроль, завершення. Застосування методів та інструментів проектного управління у стартапах.

Реалізація стартапу як проекту інноваційного бізнесу. Життєвий цикл стартапу, його фази та етапи. Фаза пошуку (ідея, запуск, мінімально доцільний продукт (Minimum Viable Product), тракція. Фаза зростання (зростання і зміцнення позицій, масштабування і захоплення ринків, публічне розміщення). Характеристика стартапу як компанії.

Управління стартапом за стадіями розвитку: посівна (seed stage), запуску (startup stage), зростання (growth stage), розширення (expansion stage), «виходу» (exit stage). Етапи розвитку стартапу.

Тема 2. Формування і розвиток бізнес-ідеї та продукту стартапу

Ідея стартапу, генерування та джерела її формування. Пошук та генерування бізнес-ідеї стартапу (виявлення проблем, прихованих потреб, базування на нових та втрачених стартапах). Ключові похибки у формуванні бізнес-ідеї стартап-проекту. Методи пошуку бізнес-ідей стартапу (мозковий штурм, конференція ідей, синектика, метод фокальних об'єктів, морфологічного аналізу, спроб і помилок, ідейна інженерія, інверсії, вирішення винахідницьких завдань, матриця ідей стартапів і т. ін.).

Формування ідеї продукту стартапу. Джерела та методи отримання ідеї інноваційного продукту. Креативні методики генерування ідеї продукту стартапу. Морфологічні підходи до формування ідеї продукту: метод інвентаризації характеристик, морфологічного ящика, метод послідовного винахідництва заперечення і конструювання, систематичного покриття поля, методи створення локальних інновацій для продукту.

Методи і способи перевірки життєздатності ідеї стартапу. Продуктивні та непродуктивні методи перевірки ідеї. Ситуаційні методи перевірки (інтерв'ювання потенційних покупців, створення прототипу версії 0.01, краудсорсинг). Ґрунтовні методи перевірки: створення Лендінгу.

Мінімальний життєздатний (доцільний) продукт та його перевірка. Сутність мінімального життєздатного продукту, його необхідність та розвиток. Типи мінімального життєздатного продукту: ручні та автоматизовані. Етапи створення мінімального життєздатного продукту, його еволюція. Підходи до сутності та створення мінімального життєздатного продукту провідних науковців у сфері стартапу. Розвиток мінімального життєздатного продукту в повноцінний продукт. Методи перевірки життєздатності продукту: створення продукту-пустушки, надання продукту як послуги, завоювання ринку з наступною зміною профілю.

Тема 3. Бізнес-моделювання стартапу

Сутність, види та особливості бізнес-моделі стартапу. Зміст бізнес-моделі, її відмінності від стратегії та бізнес-плану. Типи бізнес-моделей: О. Остервальдера та І. Піньє, «Lean» бізнес-канва, М. Джонсона «Захоплення чистого простору».

Бізнес-модель «Canvas». Характеристика структурних блоків бізнес-моделі (споживчі сегменти, ціннісна пропозиція, канали збуту, взаємовідносини з клієнтами, ключові ресурси, ключові види діяльності, ключові партнери, потоки надходження, структура витрат).

Концепція ощадливого стартапу (Lean Startup). Принципи концепції ощадливого стартапу. Модель ощадливого стартапу. Відмінності ощадливого стартапу від традиційного стартапу. Бізнес-модель з позиції стратегії ощадливого стартапу. Чинники обрання стратегії ощадливого стартапу.

Побудова бізнес-моделі стартап-проєкту. Відмінності у побудові бізнес-моделей «Lean» та «Canvas». Процедура побудови бізнес-моделі за стратегією від продукту, від клієнта, професіоналу, фори.

Види, вибір та методи дизайну бізнес-моделей. Види бізнес-моделей (загальна, торгова, партнерська, пряме виробництво, сервісна). Типи бізнес-моделей (побудована за концепцією «поділу», «Довгий хвіст», Багатосторонні платформи, FREE-типу, відкриті бізнес-моделі). Методи дизайну бізнес-моделі (бізнес-модель «клієнторозвивального» стартапу, «племінного» стартапу, «мишоловочного» стартапу, «валідаційного» стартапу, «бережливого» стартапу і т. ін.). Вітчизняний та міжнародний досвід бізнес-моделей стартапів.

Маркетинговий менеджмент стартап-проекту: сутність та особливості. Поняття маркетингового менеджменту та маркетингу стартапу. Ключові відмінності маркетингу стартапа та маркетингу товару/послуги для вже існуючого бізнесу. Етапи реалізації маркетингу стартап-проекту (ініціатива, тестування ідеї, процес дифузії (проникнення ідеї) на ринок, просування продукту).

Аналіз ринку стартапу. Оцінювання обсягу ринку. Оцінювання конкуренції. Оцінювання перспектив зростання ринку.

Виявлення потенційних клієнтів стартапу. Оцінювання клієнтів стартапу. Клієнт-орієнтована методологія (Customer Development Methodology) та продукт-орієнтована методологія (Customer Discovery). Побудова комунікацій стартапу з клієнтами. Формування попиту на продукцію та комунікація зі споживачами стартап-проекту.

Маркетингова стратегія стартапу. Формування маркетингової стратегії стартапу: аналіз ринку, де планується просування товару, вивчення цільової аудиторії, виявлення конкурентів, визначення цілей розвитку бізнесу, визначення рівня конверсії, позиціонування та сегментування, просування та реклама продукту стартапу, визначення бюджету маркетингу. Способи просування стартапу на ринок. Залучення та комунікації зі споживачами стартапу (контент-маркетинг, Email-маркетинг, SEO, Блоги, SMM). Канали просування продукту. Власні та зовнішні засоби продажу.

План маркетингу стартапу: цілі і завдання, місія та цінності, цільова аудиторія, аналіз стану ринку, ціноутворення і стратегія позиціонування, просування, маркетингові активи, конверсійна стратегія, партнерство, планування збільшення продажів, залучення рефералів, фінансове прогнозування.

Тема 5. Організація реалізації стартап-проектів від команди до підприємства

Формування команди стартап-проекту. Сутність команди стартап-проекту. Формування команди учасників за ролями та функціями ресурсного забезпечення, продажу, розвитку продукту, фінансування, процесів та операцій. Ключові проблеми у формуванні команди стартап-проекту. Розподіл участі та часток майбутнього бізнесу між членами команди стартапу.

Масштабування команди стартап-проекту. Модель розвитку команди Б. Такмана. Етапи масштабування команди стартап-проекту. Особливості роботи стартап-команди на кожному з етапів розробки стартап-проекту.

Менторинг в стартапі. Відмінності між коучингом та менторством. Переваги та недоліки менторства. Типи та види менторингу. Типи та функції менторів стартап-проєкту. Пошук та залучення менторів. Взаємодія з менторами. Процедура реалізації менторингу. Техніки менторства. Переорієнтація у ментора стартап-проєкту.

Янгол-синдикати. Сутність янгол-синдикатів. Модель янгол-синдикатів.

Акселератори. Сутність акселератора та бізнес-акселератора стартапів. Бізнес-модель акселератора, процедура акселерування. Вибір акселератора для стартап-проєкту. Вітчизняні та закордонні акселератори стартапів.

Бізнес-інкубування. Бізнес-інкубатори та стартап-інкубатори. Ключові відмінності бізнес-інкубаторів від інвесторів. Функції бізнес-інкубаторів для стартап-проєкту. Вибір бізнес-інкубатора та умови бізнес-інкубування. Вітчизняні та закордонні стартап-інкубатори.

Особливості створення підприємства на основі стартапу. Етапи перетворення стартап-проєктів у підприємства. Особливості створення підприємства на основі ФОП, ТОВ, АТ.

Тема 6. Управління інвестиційним забезпеченням стартап-проєкту

Джерела інвестування стартап-проєктів. Ринок інноваційного інвестування. Венчурне інвестування. Форми інвестування стартап-проєктів бізнес-янголами (корпоративна, лізинг, надання позик). Краудфандинг. Особливості розміщення стартап-проєктів на краудфандингових платформах. Фінансово-інвестиційне забезпечення стартап-проєкту протягом життєвого циклу. Форми залучення інвесторів у стартап-проєкт. Способи інвестування стартап-проєктів.

Інвестиційна привабливість та вартість стартапів. Основні фактори, що визначають привабливість стартапу для інвестора. Методи оцінювання вартості стартапів: з точки зору венчурного інвестора, витратний метод, метод Беркуса, метод норми прибутку (метод венчурного капіталу через обчислення кінцевої вартості або розрахунок доінвестиційної і післяінвестиційної вартості стартапу), метод оцінювання потенційної аудиторії за прибутковістю клієнта, метод оцінювання перспективної вартості, заснований на мультиплікаторах, метод скорингу, метод PVN.

Взаємодія та співпраця з інвесторами стартап-проєкту. Особливості взаємовідносин з інвесторами під час стартапування. Пошук та проведення переговорів з інвесторами. Особливості співпраці на посівній стадії стартапу, стадіях запуску, зростання та розширення. Укладання листа про зобов'язання, інвестиційного меморандуму, інвестиційного договору, договору позики, товариства, акціонерної угоди. Формування інвестиційної пропозиції стартапу.

Екзит «exit» та вихід інвесторів із стартапу. Стратегія виходу на основі продажу проекту, частки інвестора, ІРО. Чинники успішного виходу.

Презентації стартап-проекту для інвесторів. Специфіка презентації стартап-проекту для інвесторів. Логічна побудова виступу за етапами презентування команди проекту, необхідних фінансових ресурсів, аналізу конкурентів, актуальності питання, цілей та завдань, бізнес-моделі, опису продукту, проблеми і її рішення). Особливості складання презентацій стартап-проекту для посівного інвестування та повної презентації проекту. Структура «пітча» стартап-проекту.

Тема 7. Бізнес-планування стартап-проекту

Сутність та особливості бізнес-планування стартап-проекту. Деталізація бізнес-плану за стадією готовності стартап-проекту. Структура бізнес-плану стартап-проекту.

Структура резюме бізнес-плану стартап-проекту. Опис стартап-проекту. Опис продукту стартап-проекту та його ключових параметрів.

Розділ бізнес-плану стартап-проекту «Аналіз галузі / ринку»: аналіз ніші бізнесу, цільової аудиторії, конкурентної позиції, цільових споживачів. План збуту. Маркетинговий план. Формування бюджету маркетингу стартап-проекту.

Виробничий план стартапу. Організаційний план формування та реалізації стартап-проекту: організаційна модель бізнесу, проектована бізнес-модель, кадрова політика, дорожня карта та календарний план реалізації.

Фінансова модель стартапу. Розрахунок початкових вкладень у стартап-проект. Вихідні операційні дані та операційні дані стартап-проекту. Операційна рентабельність стартап-проекту. Грошовий потік за результатами реалізації стартап-проекту. Визначення обсягів необхідних інвестицій у стартап-проект, накопиченого чистого прибутку та чистого прибутку понад вкладених коштів. Показники ефективності стартап-проекту: EBITDA, чистий прибуток, окупність інвестицій, внутрішня норма прибутковості, інвестиційна привабливість стартап-проекту, вартість стартап-компанії до отримання фінансування.

Ризики стартап-проекту та їх оцінювання. Аналіз ризиків реалізації стартап-проекту.

Тема 8. Юридично-правові особливості реалізації стартап-проектів

Законодавчі акти, що регулюють діяльність стартапів в Україні. Правові аспекти відкриття стартапу.

Регулювання відносин між учасниками стартапу, укладання договорів з контрагентами, з фаундерами. Правові аспекти взаємовідносин з інвесторами стартап-проекту.

Інтелектуальна власність у стартапуванні. Права інтелектуальної власності учасників стартап-проекту. Патентування стартапу. Переваги патентування. Процедура патентування. Аналіз патентоспроможності складових стартапу: ідея, технічна частина, графічна частина, текстова частина, аудіовізуальна частина.

Тема 9. Масштабування та стратегування стартап-проектів

Бізнес-стратегії розвитку стартапу: види та особливості. Невизначеність у реалізації бізнес-стратегії стартапів. Стратегії стартапів у фокусі стратегій М. Портера: лідерство за витратами, диференціації, фокусування. Матриця стратегій: стратегічна перевага/стратегічна ціль стартапу. Стратегії розробки та впровадження нововведень: інтегратор, організатор, ліцензіар. Стратегія копіювання. Компас підприємницьких стратегій для стартап-проектів (ринкова, ресурсна, організаційна, технічна, часова). Підприємницькі стратегії для стартап-проектів: стратегія інтелектуальної власності, стратегія підриву, стратегія ланцюга створення вартості, архітектурна стратегія. Вибір стратегії розвитку стартап проекту.

Півот стартапу. Чинники переорієнтування стартап-проекту. Чинники зміни бізнес-моделі стартапу. Види поворотів стартап-проекту за продуктом, ринком та ін. Ключові метрики методології Pivot Startup. Ключові моделі півоту стартап-проекту. Моделі та інструменти застосування півоту. Особливості застосування часового, ринкового, організаційного, ментального півоту стартап-проекту. Стагнація стартап-проекту.

Масштабування стартапу. Складові масштабування. Механізми масштабування стартап-проекту. Чинники невдач за передчасного масштабування стартап-проекту. Чинники успішного зростання стартап-проекту. Методи масштабування стартап-проекту за вертикального та горизонтального зростання. Інструменти масштабування стартап-проекту: трекшн карта, HADI-цикли, розвиток клієнтів, SPACE-модель, юніт-економіка, теорія обмеженості Голдратта.

Залучення стартапів підприємствами. Особливості співпраці стартапу та підприємства. Процедури залучення стартапів підприємствами.

2 МЕТОДИЧНІ ПОРАДИ ДО ВИВЧЕННЯ ТЕМ ДИСЦИПЛІНИ

Тема 1. Стартап-проект як форма ведення інноваційного бізнесу

Зміст заняття

- 1.1. Сутність, місце та роль стартап-проектів в інноваційному бізнесі .
- 1.2. Реалізація стартапу як інноваційного проекту.
- 1.3. Реалізація стартапу як проекту інноваційного бізнесу.
- 1.4. Управління стартапом за стадіями розвитку.

Методичні поради до вивчення теми

Розпочинати вивчення теми слід з визначення сутності, місця та ролі стартап-проектів в інноваційному бізнесі. При цьому варто усвідомити зміст інноваційного бізнесу, інноваційного підприємництва, ключові відмінності підприємця та стартапера. Надалі доцільно перейти до відмінностей стартапу та традиційного бізнесу за ключовими критеріями порівняння: масштабованість, інновації, інвестори та джерела фінансування, темпи зростання, прибуток, умови існування та розвитку, бізнес-модель, відносини з партнерами, клієнтами й конкурентами [24], а також визначити місце стартапування в інноваційному бізнесі. Слід наголосити, що реалізація стартап-проектів у бізнесовій сфері може відбуватись як самостійно, на основі створення команд, так і через взаємодію з масштабними підприємствами, а також розібратись у реалізації стартап-проектів за цими напрямками.

Наступним питанням теми є розгляд реалізації стартапу як інноваційного проекту. Насамперед потрібно чітко усвідомити відмінність між стартап-проектами та традиційними проектами малого бізнесу, а також засвоїти його специфічні особливості: курс на новий продукт, невизначеність проекту, високі ризики, унікальність і затребуваність бізнес-ідеї, сильна команда проекту, масштабованість, обмеженість в ресурсах [16]. Надалі бажано ознайомитись з типами стартап-проектів (клони, технологічні, потенційно високорентабельні, ризиковані [139]) та вивчити їх особливості. У межах питання слід детально опрацювати кожний з етапів стартап-проектів. Зокрема на етапі ініціації проекту опанувати формування його інформаційної карти та її ключових структурних блоків (проблематика, план за віхами) [33], усвідомити дії та завдання кожного наступного етапу реалізації стартапу як інноваційного проекту (фандрайзингу або

залучення ресурсів; планування, моніторингу та контролю реалізації проекту; завершення проекту [150]). Бажано детально опрацювати кожний з традиційних етапів стартап-проекту (рис. 1).

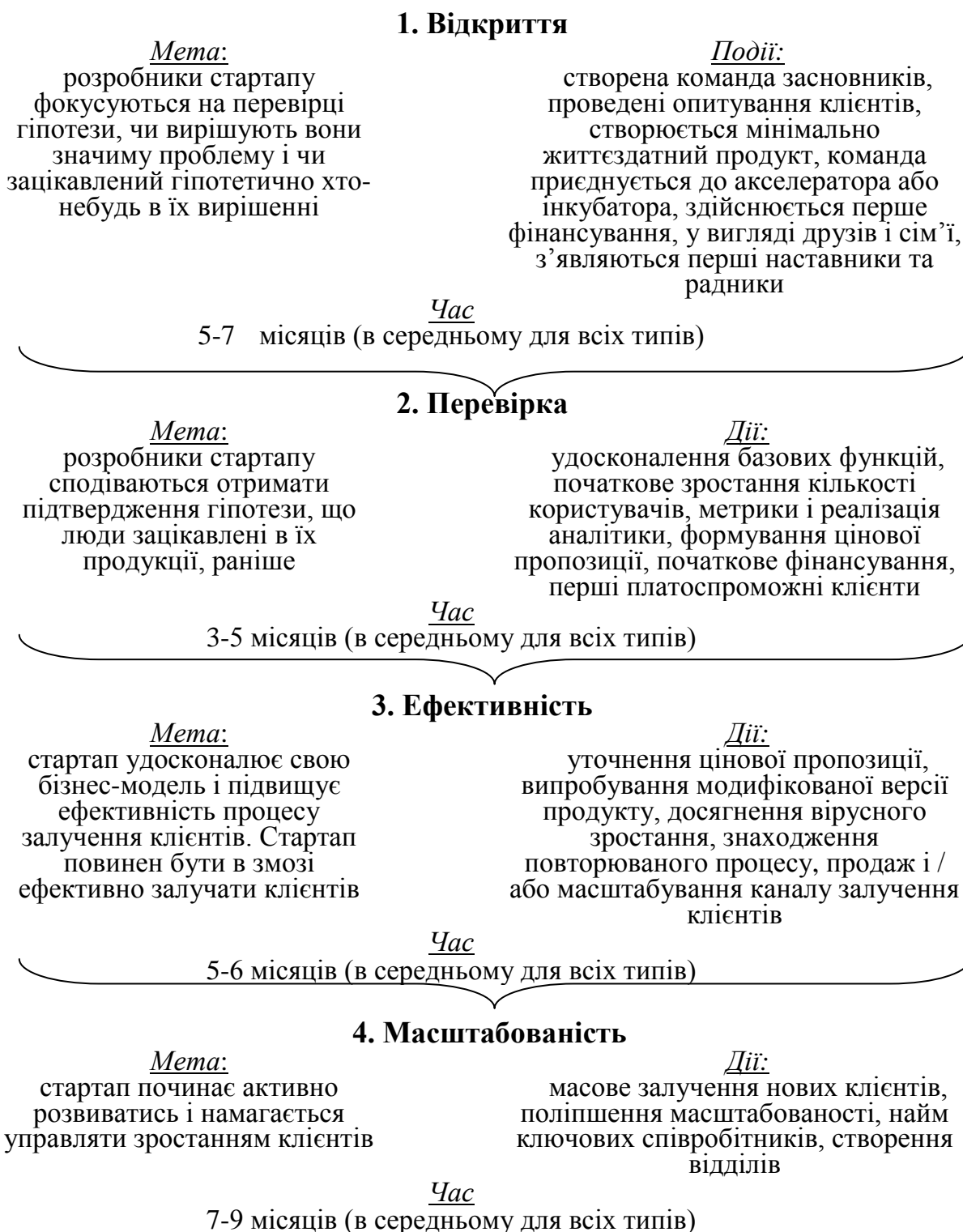


Рисунок 1 – Етапи стартапу

Складено на основі [140]

Крім зазначеного варто розглянути і ряд інших моделей реалізації стартапу як проекту: концепцію Startup Genome, розширену концепція Startup Genome та Моделі Бланка. Питання щодо реалізації стартапу як проекту

інноваційного бізнесу доцільно вивчати на основі його Життєвого циклу. Автор праці [5] зазначає, що, в цілому, стартап має дві великі життєвих фази – до і після знаходження підтвердженої відповідності продукту потребам ринку (product / market fit). Тому бажано розглянути кожну фазу реалізації та відповідні етапи, які притаманні таким фазам: (1) пошук, Product / Market fit: ідея, MVP (minimum viable product), Product / market fit (відповідність продукту ринку), traction (динаміка зростання); 2) зростання і масштабування: зростання і зміцнення позицій, масштабування і захоплення ринків, IPO (публічне розміщення) [5]) Крім зазначеного бажано опанувати змістовність стартапу як компанії за ключовими його складовими (табл. 2)

Таблиця 2 – Характеристика стартапу як компанії

№ з/п	Характеристика	Зміст
1	2	3
<i>Організація</i>		
1.	Вид організації	Тимчасова/створена невелика компанія (не обов'язково з оформленням юридичної особи)
2.	Форма організації	Не публічна
3.	Ділова репутація	Відсутня
4.	Життєвий цикл	92% підприємств закриваються в перші три роки. В США час від першого раунду фінансування стартапу до виходу інвестора з компанії ЖЦ в середньому складає 8 років. В Європі (Франція) життєвий цикл стартапу становить 7 років.
5.	Стадія розвитку	Будь-яка стадія від ідеї до виходу на ринок IPO (якщо мова йде про філософію бізнесу). Початкова / рання (якщо мова йде про життєвий цикл компанії)
<i>Економічна діяльність</i>		
6.	Мета діяльності	Реалізація інноваційного проекту: пошук повторюваної і масштабованої бізнес-моделі, збільшення капіталізації з розвитком продукту. Терміни досягнення мети максимально обмежені, масштабування бізнесу – необмежене
7.	Характер діяльності	Інноваційний
8.	Пріоритетна сфера діяльності	Високі технології
9.	Зміст діяльності, її незалежність	Розробка нових товарів / послуг, здатних отримати визнання на ринку. Відсутність тісних довготривалих зв'язків як з організаціями – джерелами результатів прикладних досліджень, так і з виробничими підприємствами
<i>Продукт</i>		
10.	Специфіка продукту	Для проривних стартапів відсутність ринкових аналогів, унікальність продукту
11.	Стадія розробки продукту	Пілотна версія продукту або перша версія для демонстрації, здійснюється тестування продукту

Продовження табл.2

1	2	3
<i>Ресурси та активи</i>		
10.	Умови діяльності	Вихід на ринки, що зароджуються і робота з новими бізнес-моделями породжують надзвичайну невизначеність успіху і високу ймовірність незатребуваності продукту. На більш пізніх стадіях розвитку проекту невизначеність і фактори ризику зменшуються
11.	Унікальність ресурсів	Фахівці високої кваліфікації з різних сфер діяльності, склад проектних матеріалів, обладнання, технології і т. ін.
12.	Специфіка активів	Переважаання невідчужуваних від засновника нематеріальних активів (перспективних розробок, патентів, ліцензій, ноу-хау, ідеї) над матеріальними (до 60-80%). Відсутність заставного забезпечення
<i>Фінансова діяльність</i>		
15.	Історія діяльності	Відсутність бухгалтерської звітності на ранніх стадіях
16.	Генеровані грошові потоки	Відсутність генерування грошового потоку або негативний грошовий потік. Нестабільність грошових потоків на ранніх стадіях
17.	Фінансування	Перехід від фінансування за кошти засновника проекту до отримання зовнішнього фінансування (створення венчурної компанії)
<i>Менеджмент</i>		
18.	Управління	На ранніх стадіях управляється засновником
19.	Керованість	Високий ступінь гнучкості бізнес-моделі стартапу дозволяє адаптуватися до мінливих умов ринку («ледачий / ошадливий стартап», pivot – перезапуск проекту з новою концепцією як відповідна реакція засновників на отримання зворотного зв'язку від клієнтів). Ця здатність до перемикання веде до створення додаткової вартості

Джерело: [65]

Надалі розгляд теми має бути присвячений управлінню стартапом за стадіями розвитку (табл. 3).

Таблиця 3 – Сутність та специфіка стадій стартапу

Назва	Зміст	Діяльність	Завершення
1	2	3	4
Посівна стадія (seed stage)	Пошук та визначення ідеї стартапу та форм її реалізації	Пошук підприємницької ідеї. Збір початкової інформації. Оформлення та початкове представлення ідеї. Аналіз припустимих обсягів та джерел фінансування	Підприємницька ідея. План реалізації стартапу. Сформована управлінська команда. Календарний план проекту. Зареєстрована організація
Стадія запуску (startup stage)	Матеріалізація бізнес-ідеї	Активізація та використання людських ресурсів, матеріального, техніко-технічного забезпечення	Діюча організація, яка реалізовує стартап

Продовження табл.3

1	2	3	4
Стадія зростання (growth stage)	Зростання стартап-компанії та масштабування її діяльності	Забезпечення безперебійного та якісного виробництва, розповсюдження через канали дистрибуції та продаж продукції	Масштабований бізнес. Вищий темп зростання за середній темп зростання економіки. Перехід від інвестицій до самофінансування
Стадія розширення (expansion stage)	Перетворення стартап компанії на діюче підприємство	Розширення діяльності. Диверсифікація, удосконалення продукції. Масштабування бізнесу	Діюче підприємство
Стадія виходу (exit stage)	Продаж компанії або частки власності	Продаж акцій. Викуп бізнесу	Перехід стартапу у бізнесову сферу

Складено на основі [85]

Бажано визначити управлінські дії з формування та розвитку стартап-проекту за кожною стадією [85], зокрема щодо управління на посівній стадії за типом передпроектного управління, управління командами; на стадії запуску – на основі делегування управління (уникати зосередження рішень тільки на розробнику), створення корпоративної культури [59]; на стадії зростання та розширення – відповідних аспектів застосування стратегування, стадії виходу – управління «екзітом».

Запитання для опрацювання теми

1. Поясніть сутність стартапу як форми інноваційного бізнесу.
2. Надайте визначення стартапу.
3. У чому полягає відмінність стартапу від традиційного бізнесу з позицій масштабованості, інвестування та темпів зростання?
4. У чому полягає відмінність стартапу від традиційного бізнесу з позицій бізнес-моделі, відносин з партнерами та клієнтами?
5. Розкрийте ключові особливості інноваційного підприємця та стартапера.
6. Надайте характеристику місцю стартапування у форматі ведення інноваційного бізнесу.
7. Якими чинниками забезпечується ефективність стартапів?
8. За якими етапами відбувається самостійна розробка стартап-проекту?
9. Поясніть процес стартапування розробником.
10. Розкрийте зацікавленість та форми поглинання стартап-проектів великим бізнесом.
11. У чому полягають змістовні відмінності стартапів від традиційних проектів малого бізнесу?
12. Визначте специфічні особливості стартапу як інноваційного проекту.

13. Надайте характеристику існуючим типам стартап-проектів.
14. Надайте характеристику етапам формування та реалізації стартап-проекту акселератора ChangeLab.
15. Надайте характеристику концепції Startup Genome та її етапам реалізації стартапу як проекту.
16. Розкрийте сутність та етапи реалізації стартап-проекту за розширеною концепцією Startup Genome.
17. Охарактеризуйте Модель Бланка реалізації стартап-проекту.
18. Поясніть сутність інформаційної карти стартап-проекту та її складових.
19. У чому полягає зміст фандрайзингу як етапу реалізації стартап-проекту?
20. Надайте характеристику ключовим етапам стартап-проекту.
21. Розкрийте сутність методів управління проектами Agile, RAD, Scrum, а також можливості їх застосування у стартап-проекті.
22. Надайте характеристику стартапу, реалізованого як компанії.
23. Охарактеризуйте життєвий цикл стартап-проекту.
24. Розкрийте етапи реалізації фази стартап-проекту «Пошук, Product / Market fit».
25. Розкрийте етапи реалізації фази стартап-проекту «Зростання і масштабування»
26. Надайте характеристику стадіям розвитку стартап-проекту.
27. Які інструменти управління застосовуються на посівній стадії стартап-проекту?
28. Поясніть яким чином застосовувати інструменти управління стартап-проектом на стадії запуску.
29. Яким чином доцільно побудувати управління стартап-проектом на стадіях зростання та розширення?
30. Яка особливість управління притаманна стадії виходу зі стартапу з позиції співпраці з інвесторами?

Рекомендована література

*Базова: [1;2; 3; 6: 7], допоміжна: [2; 11; 21; 22; 23],
довідкова та прикладна: [5;16; 24;33; 59; 65; 85; 139; 140;150]*

Тема 2. Формування і розвиток бізнес-ідеї та продукту стартапу

Зміст заняття

- 2.1. Ідея стартапу, генерування та джерела її формування.
- 2.2. Формування ідеї продукту стартапу, методи генерування.

2.3. Методи і способи перевірки життєздатності ідеї стартапу.

2.4. Мінімальний життєздатний (доцільний) продукт та його перевірка.

Методичні поради до вивчення теми

Вибір та формування ідеї, бізнес-ідеї стартапу є його початковою стадією, проте від неї та її розвитку залежить майбутній бізнес. Тому доцільно ознайомитись з загальними і специфічними методами та джерелами генерування ідей, особливо з рекомендаціями засновків стартапів та практиками. Їх вивчення доречно здійснювати за групами: 1) пошуки та аналіз (вивчення бізнесу в інших країнах, вдосконалення існуючих ідей, спілкування з креативними людьми, тестування продукту [37]); 2) виявлення проблем; 3) виявлення прихованих потреб; 4) базування на нових та втрачених ідеях (табл. 4)

Таблиця 4 – Джерела ідей за напрямом базування на нових та втрачених ідеях стартапів

«Цвинтар» ідей	Краудфандингові платформи
Крім успішних стартапів є і ті, що не виправдали надій засновників і «поховані» на просторах Інтернету. Знайти такі проекти можна в різних каталогах і базах даних. Пошук ідей варто почати з вивчення бази з кінця, оскільки багато проектів вже припинили своє існування. У мережі можна знайти окремі сайти про ідеї стартапів	Користувачі на платформах шукають невелике за обсягом фінансування на стартап-проекти не у інвесторів, а у простих людей

Джерело: [34]

Слід також звернути увагу і на традиційні методи генерування та пошуку ідей. Варто освоїти аспекти застосування у стартапуванні методу мозкового штурму (анонімного, дидактичного, деструктивно-конструктивного, техніки творчої співпраці), пулу мозкового запису, конференції ідей (конференція ідей Гільде, дискусія 66, метод 365), методу ідей Дельфі, тригерної техніки, синектики, методу колективного блокноту, методу фокальних об'єктів, гірлянд випадковостей та асоціацій. Бажано ознайомитись з теорією вирішення винахідницьких завдань та методами інверсії, ідеалізації, «ТІЛМАГ», ідейної інженерії. Не слід нехтувати креативними методами, а саме освоїти «Метод 6 капелюхів» для командної роботи над ідеєю стартапу та новітніми методами, а також методами, розробленими на основі практики стартапування, зокрема матриці ідей для стартапів Е. Стромберга.

Варто зосередитись не тільки на застосуванні різних методів, але й враховувати рекомендації практиків щодо помилок під час формування бізнес-ідей стартап-проекту.

Надалі доцільно перейти до поглибленого вивчення положень формування ідеї продукту стартапу та розглянути комплекс методик, які для цього застосовуються. Насамперед бажано приділити увагу комплексу креативних

методик (брейнштурму, синектики), засвоїти методи функціонального аналізу (аналізу проблем, інвентаризації характеристик, створення локальних інновацій), опрацювати морфологічні підходи до формування ідеї продукту (морфологічного ящика, метод послідовного винахідництва, заперечення і конструювання, систематичного покриття поля).

Важливим аспектом формування бізнес-ідеї стартап-проекту є перевірка її життєздатності. Слід вивчити наявні методи здійснення такої перевірки, оскільки традиційне опитування та створення кінцевого продукту для виведення на ринок з подальшим його тестуванням не забезпечують ймовірність успішного стартапу. Для таких цілей використовуються ситуаційні методи (підготовка цільової аудиторії, інтерв'ювання потенційних покупців, створення прототипу версії 0.01, краудсорсинг [81]), а також найбільш оптимальні: створення Лендінгу, створення продукту-пустушки, отримання швидкого зворотного зв'язку, надання продукту як послуги, завоювання ринку з наступною зміною профілю [81].

Перевірці підлягає не тільки бізнес-ідея як така, але й мінімальний життєздатний продукт (MVP). Насамперед слід засвоїти його сутність як версії продукту, що дозволяє запустити цикл «створити-оцінити-навчитися» з мінімальними зусиллями, витративши як найменше часу на розробку [84]. Бажано зрозуміти сутність першопочаткового продукту (офферу), а також життєздатності, що визначається ступенем його здійсненності, яка враховує не тільки технічні, але й економічні, ринкові чинники [86]. Крім цього, слід зрозуміти, що MVP є не просто продуктом з мінімальними функціями, достатніми для його реалізації на ринку, а має бути спроможним до змін у процесі розвитку. З цією метою бажано дослідити здобутки провідних науковців [86]: Е. Піса, що пропонує його розробляти починаючи з ранньої версії офферу для тестування ідеї, поступово формуючи нові гіпотези його розвитку по завершенню тестування кожної ідеї; Е.Маурья, який сконцентрований на створенні офферу, що вирішує проблеми мінімально, з залученням клієнтів на початку саме на це вирішення; М.Тредера, який вважає, що MVP має розроблятися як оффер з мінімальною цінністю та мінімальними функціями, на основі застосування матриці пріоритетів; Н.Суінмерна – з позиції створення «фантомного забезпечення», «фантомного продукту»; С. Альвареза, що навпаки пропонує створювати повноцінний продукт, проте з мінімальною кількістю ключових функцій; С. Блана та його 5 характеристик євангеліста, Р. Фішкні з пропозицією створення замість MVP – EVP (exceptional viable product, виключно життєздатного продукту). Доречно розглянути етапи створення таких продуктів (стадію технології, функціонала, аналізу інтеракції [86]). Надалі варто опрацювати інструменти та техніки тестування продукту та його гіпотез (інтерв'ю, Beta landing page, спліт-тести, рекламні кампанії, краудфандінг, демонстраційні відео, частковий MVP, SaaS і

PaaS, блог, сирий MVP, MVP-консьєрж, цифровий прототип, паперовий прототип, однофункційний продукт, сторінка замовлення [86]). Слід також приділити увагу методам, що базуються на оцінюванні споживчої вартості, технологічної складової та методології оцінювання, що заснована на теорії Jobs-To-Be-Done. Завершити вивчення питання доцільно розглядом еволюції мінімально життєздатного продукту.

Слід пам'ятати, що починати розвиток стартапу з неперевіреною бізнес-ідеєю та продуктом примножить ризик його зупинки, що трапляється з більшістю стартапів на початковій стадії.

Запитання для опрацювання теми

1. Поясніть, на основі яких підходів та методів відбувається пошук бізнес-ідеї стартапу за напрямом «пошуки та аналіз»?
2. Надайте характеристику інструментам пошуку бізнес-ідеї стартапу за напрямом «виявлення проблем».
3. У чому полягає підхід формування ідеї стартапу на основі виявлення прихованих потреб?
4. Розкрийте зміст джерел ідей за напрямками базування на нових та втрачених ідеях стартапу.
5. Яких помилок допускаються стартапери під час формулювання ідей?
6. Які методи спрямованого пошуку дозволяють згенерувати ідею стартап-проєкту?
7. Розкрийте, яким чином для генерування ідеї стартап-проєкту застосовувати методи мозкового штурму, пулу мозкового запису, конференції ідей?
8. Поясніть, яким чином для генерування ідеї стартап-проєкту можна застосовувати конференцію ідей Гільде, дискусію 66, метод 365.
9. Обґрунтуйте доцільність застосування методу ідей Дельфі, тригерної техніки, синектики, методу колективного блокноту під час формування ідеї стартапу.
10. Розкрийте, яким чином можна застосувати метод фокальних об'єктів, гірлянд випадковостей та асоціацій для формування бізнес-ідеї стартап-проєкту.
11. Надайте характеристику прикладним методам формування ідеї стартапу: вирішення винахідницьких завдань, інверсії, ідеалізації, «ТІЛМАГ», ідейної інженерії.
12. Обґрунтуйте доцільність застосування «Методу 6 капелюхів» для командної роботи над ідеєю стартапу.

13. У чому полягає особливість застосування матриці ідей для стартапів Е. Стромберга?
14. Визначте джерела та методи отримання ідей інноваційного продукту для стартапу.
15. Які методи генерування та пошуку ідей продукту для стартапу можна віднести до креативних?
16. У чому полягає особливість такого методу генерування ідей стартап продукту, як метод заперечення і конструювання?
17. Поясніть як можна застосовувати для генерування ідей продукту для стартапу метод систематичного покриття поля?
18. Надайте характеристику методу морфологічного ящика у формуванні ідей продукту стартапу.
19. Обґрунтуйте метод послідовного винахідництва для формулювання ідей стартап-проєкту.
20. Яким чином формувати ідею стартап продукту на основі методу аналізу проблем?
21. У чому полягає особливість методу інвентаризації характеристик для формування ідей стартап продукту?
22. Чи доцільним є застосування методу створення локальних інновацій для формування ідей продукту для стартапу?
23. Надайте характеристику ситуаційним методам перевірки бізнес-ідей стартапу.
24. На Вашу думку, чому створення Лендінгу та продукту-пустушки вважаються ідеальними методами перевірки ідей стартапу?
25. Визначте сутність мінімального життєздатного продукту.
26. Охарактеризуйте специфіку продукту стартапу з позицій мінімальності та життєздатності.
27. Порівняйте пропозиції щодо мінімально життєздатного продукту Е. Піса, та Е. Маурья.
28. У чому особливість пропозиції М. Тредера щодо розроблення MVP?
29. Порівняйте підходи до мінімального життєздатного продукту Н. Суінмерна та С. Альвареза.
30. Розкрийте зміст 5 характеристик євангеліста щодо MVP С. Блана.
31. У чому особливість підходу виключно життєздатного продукту (EVP) Р. Фішкні?
32. Надайте характеристику етапам створення мінімального життєздатного продукту.
33. У чому ключові відмінності ручних та автоматизованих MVP?

34. Розкрийте інтерв'ю, Beta landing page, спліт-тести, рекламні кампанії з позиції інструментів тестування гіпотез мінімально життєздатного продукту.
35. Яким чином застосовуються методи: краудфандінг, демонстраційні відео, частковий MVP, SaaS і PaaS, блог в тестуванні MVP?
36. У чому полягає специфіка методів «сирий MVP», MVP-консьерж, цифровий прототип, паперовий прототип, однофункційний продукт під час тестування гіпотез мінімально доцільного продукту?
37. Розкрийте складові методології оцінки продукту, заснованої на теорії Jobs-To-Be-Done.
38. Поясніть принципи еволюції продукту від MVP 1 до MVP *n*.
39. Яким чином доцільно обирати оптимальний шлях розвитку продукту стартапу?
40. Визначте зміст фінальної версії MVP.

Рекомендована література

*Базова: [2;3; 5; 6], допоміжна [1;3;15;19;26],
довідкова та прикладна: [34; 37; 81; 84; 86]*

Тема 3. Бізнес-моделювання стартапу

Зміст заняття

- 3.1. Сутність, види та особливості бізнес-моделі стартапу.
- 3.2. Бізнес-модель «Canvas»: зміст та структура.
- 3.3. Концепція ощадливого стартапу (Lean Startup).
- 3.4. Побудова бізнес-моделі стартап-проєкту.
- 3.5. Види, вибір та методи дизайну бізнес-моделей.

Методичні поради до вивчення теми

Під час вивчення теми слід розібратись з сутністю бізнес-моделі стартапу, а також з відмінностями цього інструменту від стратегії та бізнес-плану. Надалі бажано ознайомитись з ключовими типами бізнес-моделей: моделлю О. Остервайлдера та І. Піньє, М. Джонсона «Захоплення чистого простору», моделлю Г. Чесбро, бізнес-канвою «Lean». Слід також проаналізувати бізнес-моделі, запропоновані Б. Гладштейном, І. Елгіном, Т. Хальме, Л. МакКахіла, бізнес-моделі М. Джонсона, К. Крістенсена, Х. Кагерманна; Б. Доля; О. Гассмана,

К. Франкенбергера, М. Шик. Бажано розглянути ключові відмінності між бізнес-моделями «аукціон», «афілірування», «банкомат» [83].

Доцільно зосередитись на вивченні найбільш вживаного типу бізнес-моделі під час стартапування – Бізнес-моделі Canvas, авторами якої є О. Остервальдер та І. Піньє (рис. 2).



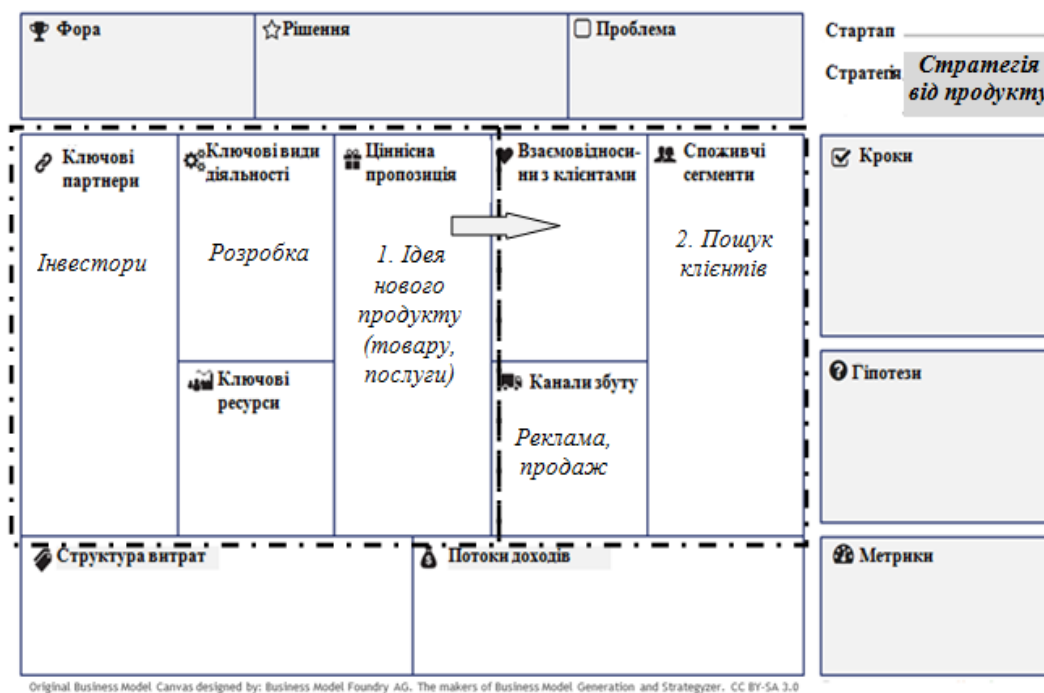
Рисунок 2 – Дев'ять структурних блоків бізнес-моделі
Джерело: [72]

Бажано опрацювати кожний структурний блок бізнес-моделі (споживчі сегменти, ціннісна пропозиція, канали збуту, взаємовідносини з клієнтами, ключові ресурси, ключові види діяльності, ключові партнери, потоки надходження, структура витрат [72]). Необхідно усвідомити двохчастинну структур бізнес-моделі, де ліва частина шаблону відповідає за діяльність, а права – за цінність [72]. Крім зазначеного варто не упустити необхідність взаємозв'язку компонентів шаблоні бізнес-моделі, зрозуміти важливість формування та використання бізнес-моделі стартапу як єдиного «організму», що забезпечуватиме його життєдіяльність.

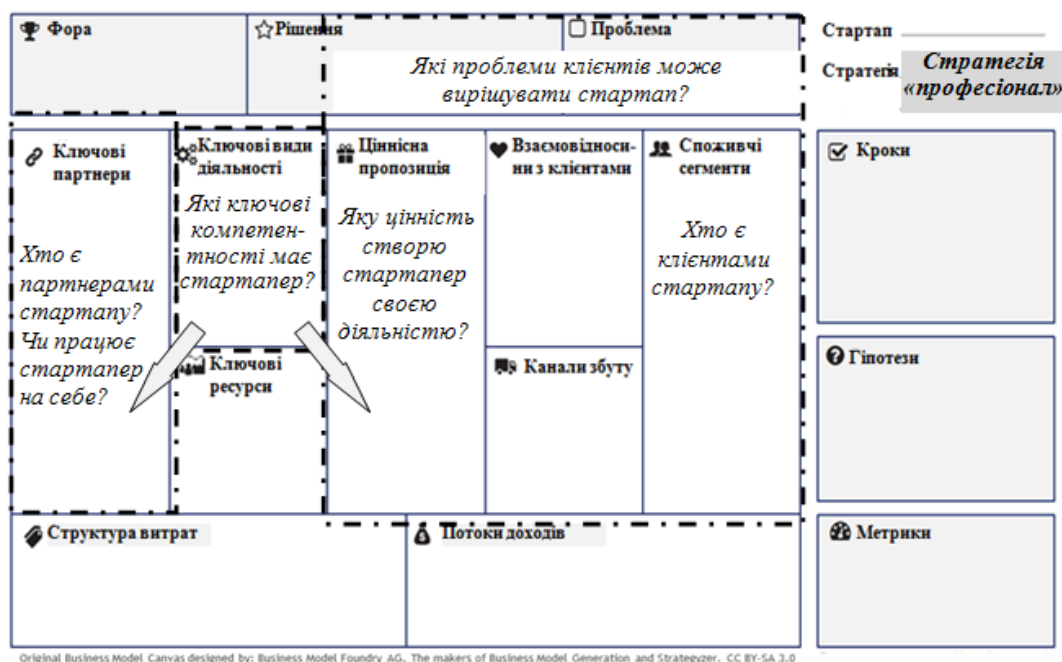
Надалі слід опрацювати концепцію ощадливого стартапу (Lean startup). Бажано усвідомити відмінності у реалізації традиційного стартапу та стартапу на основі Lean startup, зокрема і щодо: 1) принципу Lean відкидати бізнес-плани і схилитись до бізнес-моделі стартапу, а також відмінностей у побудові бізнес-моделей Lean Canvas та Canvas. На основі підходу бізнес-моделі Lean Canvas Е. Маурья; 2) тестування гіпотез; 3) застосування гнучкої розробки [7]. Надалі варто опрацювати концепцію «ощадливого стартапу» Еріка Ріса та запропонованих ним принципів: підприємці є всюди, підприємництво – це менеджмент, підтвердження фактами, цикл зворотного зв'язку «створити – оцінити – навчитися», врахування інновацій [146]. Доцільно приділити увагу основними кроками методології ощадливого стартапу: створення ідеї продукту,

запуск мінімального життєздатного продукту, оцінювання результатів та навчання [158]. Доречно також розглянути недоліки застосування Lean Startup.

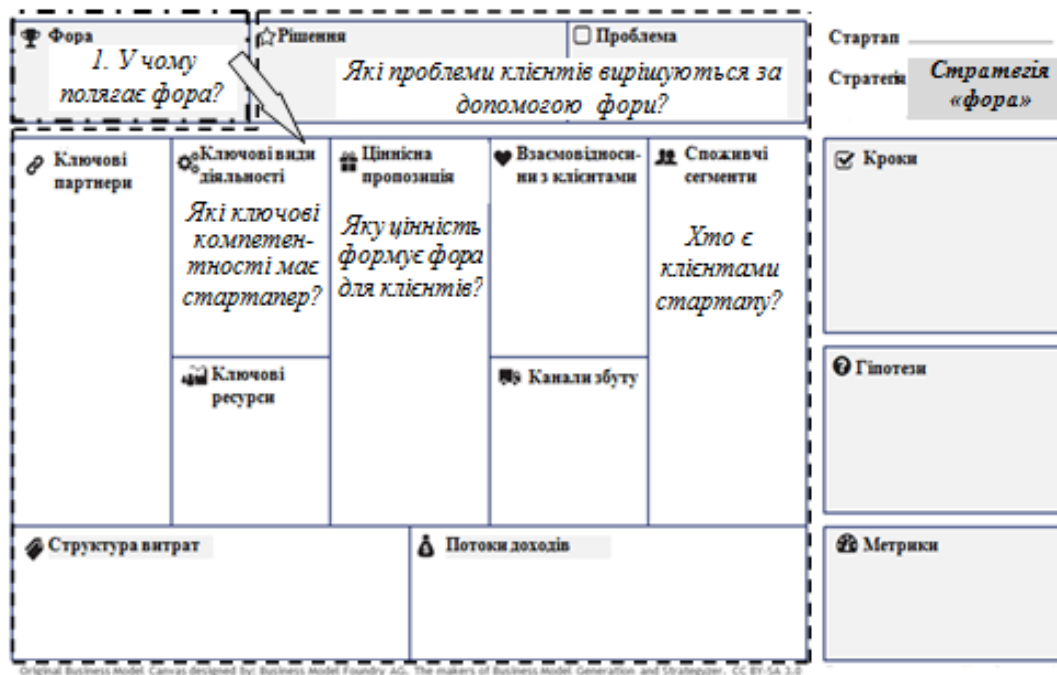
Наступним питання теми є побудова бізнес-моделі. Успішне виконання стартап-проекту також залежить від такої процедури. Насамперед, варто розібратись у принципах побудови Business Model Canvas та Lean Canvas, умовах їх застосування. Надалі вивчення третього питання теми має бути призначене опануванню підходів до побудови бізнес-моделі відповідно до обраної стратегії (рис. 3) («від продукту», «від клієнта», «професіонал», «фора» [156]).



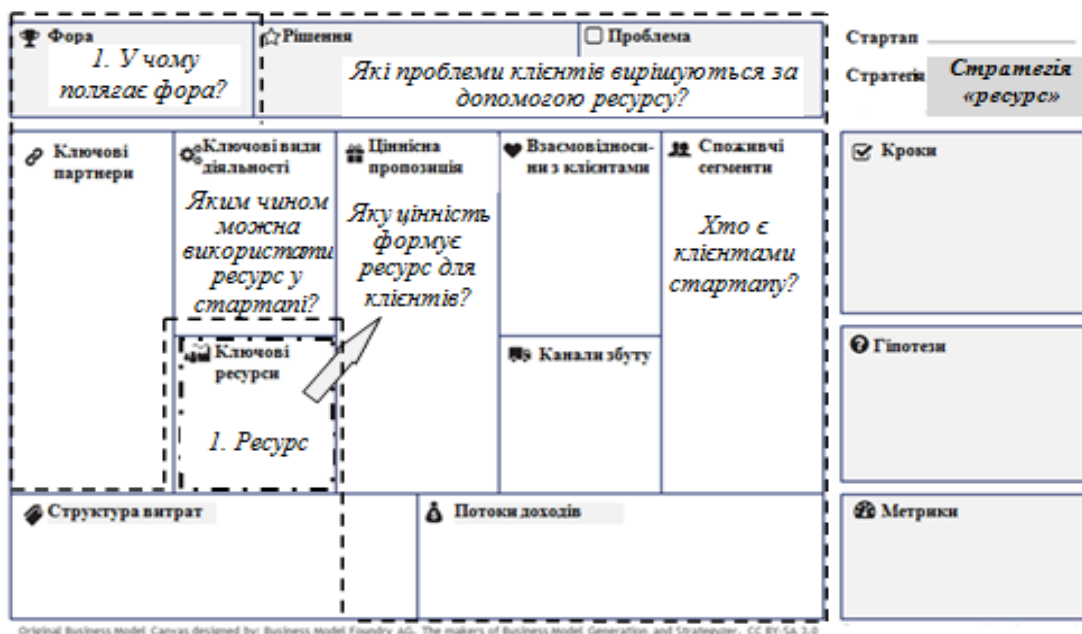
а) стратегія від продукту



б) стратегія «професіонал»



в) стратегія «форум»



г) стратегія «ресурс»

Рисунок 3 – Побудова бізнес-моделі за стратегіями

Джерело: [157]

Вивчаючи методи та види дизайну бізнес-моделі стартапу доречно опрацювати такі її види як: сфокусовані на мінімізації витрат, сфокусовані на максимізації цінності для споживчих сегментів. Крім цього варто опанувати специфіку бізнес-моделей, які поділяються на общинну, торгову, передплатну, інформаційну, партнерську, рекламну, брокерську, пряме виробництво, сервісну, виробничу, за споживанням [71].

У різних бізнес-моделях можна виділити подібні характеристики, структуру або поведінку. В їх основі лежать ідеї поділу, «довгого хвоста», багатосторонніх платформ, FREE і відкритих бізнес-моделей [72]. Варто розглянути три основні форми бізнесу за О. Остервальдером та І. Піньє, на яких формуються бізнес-моделі. Завершувати вивчення питання бажано на основі способів дизайну бізнес-моделей для різних типів стартапів (бізнес-моделі «клієнторозвиваючого» стартапу Н. Гульчевської, «племенного» стартапу К. Б'юмонт, «мишоловочного» стартапу Т. Палмера, «валідаційного» стартапу Д. Тільярда, «бережливого» стартапу Е. Мур'я).

Запитання для опрацювання теми

1. У чому полягає сутність бізнес-моделі, надайте характеристику бізнес-моделі стартапу.
2. Назвіть ключові відмінності бізнес-моделі від стратегії, чому саме бізнес-модель застосовується у стартапуванні?
3. Поясніть відмінності бізнес-моделі від бізнес-плану.
4. У чому полягає сутність бізнес-моделі М. Джонсона «Захоплення чистого простору»?
5. Яка специфіка бізнес-моделі Бланка-Дорфа?
6. Яка особливість притаманна бізнес-моделі Г. Чесбро?
7. Надайте характеристику ключовим складовим канви бізнес-моделі Б. Гладштейна.
8. У чому полягає ключова відмінність структури бізнес-моделі І. Елгіна?
9. Яку конфігурацію має бізнес-модель Т. Хальме?
10. Який принцип закладено у побудову бізнес-моделі Л. МакКахіла трикутної форми?
11. Які ключові питання вирізняють модель О. Гассмана, К. Франкенбергера, М. Шик?
12. У чому полягає сутність побудови бізнес-моделі М. Джонсона, К. Крістенсена, Х. Кагерманна.
13. Які змістовні відмінності притаманні бізнес-моделям «аукціон», «афілірування», «банкомат»?
14. Яка особливість притаманна «генетичній» бізнес-моделі Б. Доля?
15. Яка особливість притаманна «магічній» бізнес-моделі Б. Доля?
16. Поясніть сутність канви контексту цільового ринку Д. Локіца.
17. Які особливості притаманні «людиноорієнтованій» бізнес-моделі Р. Колождий?
18. Розкрийте особливості бізнес-моделі Canvas О. Остервальдера та І. Піньє.
19. Поясніть наповнення таких структурних блоків бізнес-моделі Canvas як «споживчі сегменти», «взаємодія з клієнтами», «канали збуту».

20. Надайте характеристику та принципам формування структурного блоку бізнес-моделі ціннісна пропозиція.
21. Розкрити зміст таких блоків бізнес-моделі як «ключові партнери», «ключові ресурси».
22. Яке змістовне наповнення блоків бізнес-моделі «потоки надходження доходів», «структура витрат»?
23. Розкрийте зміст питань, застосування яких дозволяє сформувати блоки бізнес-моделі: «ключові партнери» та «ключові дії».
24. Розкрийте зміст питань, застосування яких дозволяє сформувати блоки бізнес-моделі: «ціннісна пропозиція» та «ключові ресурси».
25. Розкрийте зміст питань, застосування яких дозволяє сформувати блоки бізнес-моделі: «структура витрат» та «потік доходів».
26. Поясніть взаємозв'язок та взаємодію компонентів шаблону бізнес-моделі, наведіть приклади.
27. Які особливості доцільно враховувати під час формування бізнес-моделі у разі стартапу з інноваційним продуктом?
28. Поясніть сутність концепції ощадливого стартапу Lean startup.
29. Поясніть відмінності у побудові Lean Canvas и Business Model Canvas.
30. Розкрийте відмінності у реалізації традиційного стартапу та стартапу на основі Lean startup.
31. Надайте характеристику такій ключовій позиції як використання бізнес-моделі концепції ощадливого стартапу Lean startup.
32. Надайте характеристику такій ключовій позиції як тестування гіпотез концепції ощадливого стартапу Lean startup.
33. Охарактеризуйте таку ключову позицію як застосування гнучкої розробки концепції ощадливого стартапу Lean startup.
34. Наведіть та поясніть принципи концепції «ощадливого стартапу» Еріка Ріса.
35. Розкрийте основні етапи реалізації методології ощадливого стартапу, визначте дії на кожному з етапів.
36. Поясніть недоліки використання Lean startup
37. Розкрити особливість побудови бізнес-моделі на основі стратегії «від продукту».
38. Поясніть побудову бізнес-моделі на основі стратегії «від клієнта».
39. Яким чином формується бізнес-модель стартапу через застосування стратегії «професіонал»?
40. У чому особливість побудови бізнес-моделі стартапу на основі стратегії «фора»?
41. Розкрийте зміст бізнес-моделі, побудованої за принципом мінімізації витрат.
42. Надайте характеристику бізнес-моделі, сфокусованої на максимізації цінності для споживчих сегментів.

43. Назвіть та охарактеризуйте бізнес-моделі, сформовані на основі підходу, що враховує специфіку бізнесу.
44. У чому полягає змістовна відмінність між виробничою бізнес-моделлю та партнерською?
45. Порівняйте посередницьку та торгову бізнес-модель.
46. Поясніть сутність концепції поділу, «довгого хвоста», багатосторонніх платформ, FREE у формуванні бізнес-моделей.
47. Які особливості притаманні відкритим бізнес-моделям, чи є вони доцільними для застосування у стартапуванні?
48. Порівняйте бізнес-моделі «клієнторозвиваючого» та «племінного» стартапу.
49. У чому полягає специфіка канви бізнес-моделі «мишоловочного» стартапу?
50. Для яких стартапів може застосовуватись бізнес-модель «валідаційного» стартапу?

Рекомендована література

Базова: [1; 3; 6; 7], допоміжна: [1; 8; 12; 20; 25],
довідкова та прикладна: [71; 72; 83; 157]

Тема 4. Маркетинговий менеджмент стартап-проектів

Зміст заняття

- 4.1. Маркетинговий менеджмент стартап-проекту: сутність та особливості.
- 4.2. Аналіз ринку стартапу.
- 4.3. Виявлення потенційних клієнтів стартапу.
- 4.4. Маркетингова стратегія та план маркетингу стартапу.

Методичні поради до вивчення теми

Відповідно до програми курсу в цій темі розглядаються різні аспекти маркетингового менеджменту стартап-проектів. На початку варто прояснити питання щодо сутності маркетингу стартапу, ознайомитись з ключовими відмінностями маркетингу стартапу та маркетингу товару/послуги для існуючого бізнесу. Варто звернути увагу на відмінностях реалізації маркетингових дій в незалежних та афілійованих стартапах згідно з дослідженнями [64] з урахуванням того, що початком незалежного стартапу є виникнення ідеї, а логічним завершенням – перетворення на «повноцінну компанію» або продаж проекту великій корпорації [64]. За афілійованого стартапу першим етапом є усвідомлення

необхідності створення стартапу в межах компанії, завершення – вбудовування стартапу в бізнес-модель компанії [64]. Надалі слід перейти до опрацювання існуючих етапів маркетингу стартапу (рис. 4): генерація та осмислення ідеї нового продукту, тестування ідеї, дифузія інновації/ідеї нового продукту, залучення споживачів, інвесторів [50]. Особливої уваги заслуговує застосування дифузної моделі Е. Роджерса, яка у подальшому дозволить прогнозувати обсяги продажу з позицій зацікавленості споживачів у продукті стартапу (новаторів, ранніх послідовників, ранньої більшості, пізньої більшості, відстаючих [23]).

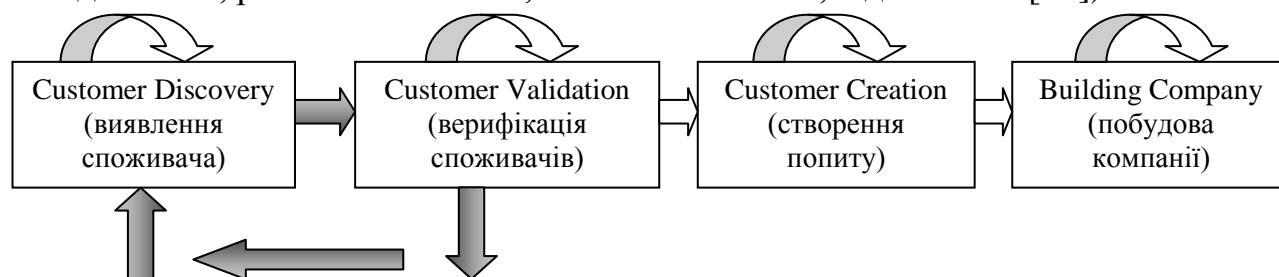


Рисунок 4 – Загальна схема CDM

Джерело: [99]

Завершити перше питання доцільно розглядом застосування відповідних стадіям стартапу маркетингових моделей (табл. 5)

Таблиця 5 – Зв'язок маркетингових моделей зі стадіями стартап-проєкту

№ з/п	Стадія стартапу	Маркетингова модель
1.	Передпосівна	Інформаційно-аналітична
2.	Посівна	Модель Лаутерборна 4С
3.	Стартап	Модель 4Р для стартапу
4.	Зростання продажів в ніші	Видозмінена модель 4Р для зростання
5.	Розвиток продукту та розширення лінійки	Модель 4Р+ стратегічна

Джерело [101]

Наступна частина розгляду теми має присвячуватись опрацюванню процедур аналізу ринку стартапу. Варто вивчати це питання у послідовності методів здійснення аналізу. Насамперед слід акцентувати увагу на оцінюванні обсягу ринку за методами зверху вниз і знизу нагору, а потім перейти до вивчення методики, що включає кількісну оцінку потенційного обсягу ринку (PAM (Potential Available Market)), загального обсягу цільового ринку (TAM (Total Addressable Market)), доступного обсягу ринку (SOM (Served / Serviceable Available Market)), реально досяжного обсягу ринку (SOM (Serviceable & Obtainable Market)) [38]. Необхідно засвоїти методики оцінювання конкуренції на потенційному ринку стартапу, а також пам'ятати, що порівняння з конкурентами стартапу має інші підходи та принципи, зокрема порівняння конкурентоспроможності продукції за унікальністю, функціями для споживачів та рівнем задоволення наявних та прихованих потреб. Не забувати про те, що слід виявляти і лідерів галузі, виявляти та оцінювати можливих конкурентів, які також

будуть стартувати зі схожою зі стартапом продукцією. Враховуючи наявність стартапів, які по суті створюють новий ринок, доцільно опрацювати методики оцінювання ринку на основі зростання. Варто приділити увагу і специфіці SWOT-аналізу стартапу, що сприятиме розумінню спроможності стартапу використовувати можливості та сильні сторони, а також долати загрози та нівелювати слабкі сторони.

Визначаючи клієнтів, ключовим напрямом маркетингового менеджменту стартап-проекту, саме питанню виявлення і їх залучення має бути приділено особливу увагу. З цією метою бажано опрацювати п'ятиетапну модель розуміння проблем споживача (С. Ентон, М. Джонсон, Дж Синфилд, Е. Олтман [149]), а також детально розглянути ключову методику Customer Development Methodology. Варто опрацювати кожний з етапів такої методології, а також фази застосування методології (постановка, тестування гіпотез, тестування концепції продукту, верифікація [149]). На завершення питання слід навчитись застосовувати новітні методики залучення та співпраці зі споживачами, зокрема такі, як пропонуються у [58]: DART – діалог, доступ, оцінка ризику і прозорість інформації (dialogue, access, risk assessment, transparency), гейміфікація (gamefication), латеральний маркетинг, маркетинговий євангелізм, метод Кано, модель Freemium, сторітеллінг (storytelling), схема Абеля, тестімоніалс (testimonials), емпатичне моделювання.

Наприкінці розгляду теми варто навчитись формувати маркетингову стратегію стартапу у відповідній їй послідовності: аналіз ринку, де планується просування стартапу, вивчення та план співпраці з цільовою аудиторією з її розподілом на B2B та B2C, встановлення типу та сили впливу конкурентів та побудови відповідної матриці, визначення цілей розвитку бізнесу, рівня конверсії, визначення цінності клієнтів, позиціонування та сегментування, аналізу цільових сегментів на предмет прихильності та зацікавленості у стартапі, аспектів просування та рекламування продукту стартапу (особливо SEO (Search Engine Optimization та SMM, застосування краудфандингу), встановлення каналів продажу та їх тестування з відповідною етапністю розвитку стартапу, визначення бюджету маркетингу. Доцільно опрацювати структуру та змістовне наповнення плану маркетингу стартап-проекту.

Запитання для опрацювання теми

1. У чому полягає ключова особливість маркетингу стартапу, які він має відмінності від традиційного маркетингу?
2. Поясніть відмінності у підходах та маркетингових діях незалежних та афілійованих стартапах.

3. Надайте характеристику етапу маркетингу стартапу «генерація та осмислення ідеї нового продукту».
4. Яким чином протестувати ідею нового продукту на основі краудфандингової платформи, опитування в соціальних мережах, надання у користування з метою тестування потенційним споживачам MVP або бета-версії продукту?
5. У чому особливість етапу маркетингу стартапу – дифузія інновації/ідеї нового продукту?
6. Розкрийте зміст дифузної моделі Е. Роджерса для сприйняття ідеї інноваційного продукту стартапу.
7. Які основні дії здійснюються з позиції маркетингового менеджменту стартапу під час реалізації етапу «залучення споживачів, інвесторів»?
8. Поясніть які маркетингові моделі слід застосовувати на передпосівній стадії стартапу.
9. У чому полягає особливість та чому варто застосовувати модель Лаутерборна 4С на посівній стадії стартап-проєкту?
10. Які моделі маркетингу є корисними на етапах безпосередньо процесу реалізації стартапу та зростання продажів в ніші ринку?
11. Який комплекс маркетингу варто використовувати на етапі розвитку продукту та масштабування стартапу?
12. Поясніть сутність ринку стартапу.
13. Розкрийте особливості та ставлення інвесторів до методу визначення обсягу ринку – зверху вниз та знизу вгору.
14. Яким чином для стартап-проєкту застосовувати оцінювання обсягу ринку на основі РАМ, ТАМ, SOM, SOM?
15. Поясніть зміст реального досяжного ринку для стартапу.
16. Надайте характеристику етапам оцінювання конкурентного середовища стартапу.
17. Чому потрібно здійснювати дослідження основних лідерів/гравців ринку для стартапу?
18. Поясніть метод оцінювання ринку на основі його зростання, який з них є показовим для інвесторів.
19. У чому полягають ключові відмінності SWOT-аналізу для стартапу?
20. Розкрийте особливості п'ятиетапної моделі розуміння проблем споживача С. Ентоні, М. Джонсона, Дж Синфилда, Е. Олтмана.
21. Надайте характеристику методології Customer Development Methodology.
22. Які з фаз методології Customer Development Methodology визначають потрібність та доцільність стартапу для клієнтів?

23. Поясніть сутність концепції продукту та як вона формується та тестується серед споживачів продукту стартапу.
24. На основі яких показників визначаються результати взаємодії з клієнтами та їх залучення для реалізації стартапу?
25. У чому полягає особливість застосування у маркетинговому менеджменті методу DART та гейміфікації?
26. Яким чином застосовувати латеральний маркетинг у генеруванні та опрацюванні ідеї стартапу?
27. Розкрийте особливості маркетингового євангелізму під час стартапування.
28. У чому полягає доцільність застосування методу Кано в інноваційних стартапах?
29. Надайте характеристику та принцип застосування сторітеллінгу в просуванні стартапу.
30. Порівняйте тестімоніалс та емпатичне моделювання з позиції корисності під час взаємодії з клієнтами стартапу.
31. Визначте сутність маркетингової стратегії стартапу.
32. Надайте характеристику етапам формування маркетингової стратегії стартапу.
33. Які особливості у визначенні цільової аудиторії притаманні стартапу?
34. Розкрийте складові, за якими слід здійснювати характеристику цільової аудиторії для ринку B2C.
35. Розкрийте складові, за якими слід здійснювати характеристику цільової аудиторії для ринку B2B.
36. Яким чином встановити тип конкурентів стартапу?
37. Розкрийте особливості визначення сили конкурентів для стартапу на основі матриці конкурентів.
38. Яким чином визначається рівень конкуренції та для стартапів якого типу він використовується?
39. Яким чином здійснюється позиціонування стартапу та продукту стартапу на ринку?
40. У чому полягають концепції позиціонування продукту стартапу як нової суб-категорії, лідерства у вирішенні проблем, створення протилежного способу, відмінні характеристики, використання прихованого попиту?
41. Розкрийте процедуру сегментування ринку стартапу.
42. Поясніть яким чином обирати цільові сегменти ринку використовуючи методику важливості продукту для споживачів.
43. Розкрийте особливості просування продукту стартапу.
44. Надайте характеристику способам залучення та комунікації з потенційними споживачами стартапу.

45. Яким чином варто застосовувати соціальні мережі під час рекламування продукту стартапу?
46. Який з методів Інтернет маркетингу є доцільним у просуванні продукту стартапу?
47. Які канали продажу варто використовувати на різних етапах розвитку стартапу?
48. Визначте та надайте характеристики етапам тестування каналів продажу продукту стартапу.
49. Які основні елементи містить бюджет маркетингу для стартапу?
50. Розкрийте структуру та зміст основних складових плану маркетингу стартапу.

Рекомендована література

Базова: [1; 2; 3; 4; 5; 7], допоміжна [1; 3; 5; 7; 26],
довідкова та прикладна: [23; 38; 50; 58; 64; 99; 101; 149]

Тема 5. Організація реалізації стартап-проектів від команди до підприємства

Зміст заняття

- 5.1. Формування та масштабування команди стартап-проекту.
- 5.2. Менторинг в стартапі.
- 5.3. Янгол-синдикати, акселерація та бізнес-інкубування стартапів.
- 5.4. Особливості створення підприємства на основі стартапу.

Методичні поради до вивчення теми

Команда стартап-проекту є ключовим рушієм його започаткування та розвитку. Тому саме команді має бути приділено увагу під час вивчення дисципліни. Для усвідомлення її структури та ролей учасників доцільно розглянути її склад за Дейвом Мак Клюром «H2D – a hacker, hustler, and designer»: людина-ресурси / hustler / outside, людина-продукт, автор / hacker / builder, людина-процеси / операційна діяльність / designer/ experience [167]. Надалі, згідно з цією методологією, варто опрацювати ключові етапи формування команди: 1) створення мінімальної команди (minimum team), 2) мінімально життєздатної команди (minimum viable team), 3) мінімальної ідеальної команда (minimum ideal team). Слід розглянути структуру кожної з команд, принципи масштабування,

функції учасників, перешкоди під час формування. Бажано розпочинати вивчення масштабування команди стартапу використовуючи модель розвитку команди Б. Такмана, а надалі переходити до детального ознайомлення структури та завдань команди на кожному з етапів стартапу. Після усвідомлення сутності команди стартапу доречно приділити увагу порівняльному аналізу особливостей функціонування стартап-команди та звичайної команди. Варто розглянути мотивацію учасників команди та розподіл опціонів між її членами, а також опрацювати вестинг (vesting schedule).

Створення команди стартапу та поступовий розвиток інколи потребує застосування менторингу. Тому наступне питання вивчення теми має бути присвячене саме йому. На початку слід усвідомити сутність менторства та менторингу, зрозуміти відмінності менторингу та наставництва, коучингу, а також обґрунтувати переваги менторства для стартапування. Продовжуючи вивчення питання варто розглянути види менторингу (індивідуальний, груповий, колективний, формальний менторинг, ситуативний менторинг, проектний менторинг і т. ін.). Слід зрозуміти види менторів, які можуть бути залучені саме для стартапування (першопроходець, резонатор, магніт успіху, адвокат, дзеркало, зворотний ментор [160], технологічний ментор, маркетинговий ментор, трейд-ментор, венчурні ментори [18]). Доцільно розумітись на функціях менторів для ефективної їх діяльності у супроводі стартапу. Надалі потрібно набутися знань та навичок щодо пошуку менторів та залучення їх для супроводу стартап-проєкту. Зокрема варто розглянути шляхи залучення менторів через самостійний пошук (профільні заходи та конференції, Media — dou, хабр, medium, slideshare, курси, воркшопи, Networking-вечірки, українська асоціація управління проєктами [57]) та бізнес-акселератори. Крім цього, доцільно опрацювати і принципи та підходи зацікавлення ментора у співпраці зі стартапом, звернення до менторів. Для менеджерів доцільно також розібратись в плануванні річного циклу менторингу, форматі та частоті взаємодії, а також навчитись виконувати етапи взаємодії: 1) знайомство з ментором (підготовка до зустрічі, сценарій зустрічі); 2) зустрічі з розвитку, 3) зустрічі з підведення підсумків [78]. Слід напрацювати основні навички для ефективної роботи з менторами, а також навчитись складати контракт на розвиток з менторами та документацію зворотного зв'язку. Завершити вивчення цього питання бажано вивченням професійних рекомендацій щодо перетворення стартаперів на менторів, у тому числі і менеджерів стартап-проєктів.

Надалі, відповідно до логіки стартапування, варто вивчити суб'єкти стартап-інфраструктури. Зокрема діяльність вітчизняних та зарубіжних янгол-синдикатів як групи фізичних та юридичних осіб, які на добровільних засадах розглядають проєкти ранніх стадій розвитку на предмет спільного в них

інвестування [4], а також ознайомитись з моделлю янгол-синдикату. Надалі варто розглянути сутність акселераторів, зміст акселераційної програми та принципи їх роботи. Варто детально опрацювати особливості та умови участі і бізнес-акселераторах стартапів. Слід розібратись у бізнес-моделі акселераторів, що включає отримання доходів через частку в компанії та наступного її продажу, систему навчання стартаперів, політику внутрішньої організації роботи стартапу, менторські схеми, фінансування, нетворкінг, пошук інвесторів), а також критерії вибору акселератора (сфера зацікавленості акселератора, етап розвитку, кількість проєктів у наборі, бренд [9]). Не слід забувати і про зворотній зв'язок та вивчити питання щодо пошуку акселераторами стартапів. Серед суб'єктів стартап-інфраструктури варто приділити увагу стартап-інкубаторам. Доцільно усвідомити відмінності між стартап-інкубуванням та акселерацією (рис. 5) за такими ознаками, як: специфіка виділення коштів для фінансування стартапу на ранній стадії, організації функціонування та підтримки стартап-команди, консультаційних процедур [82].

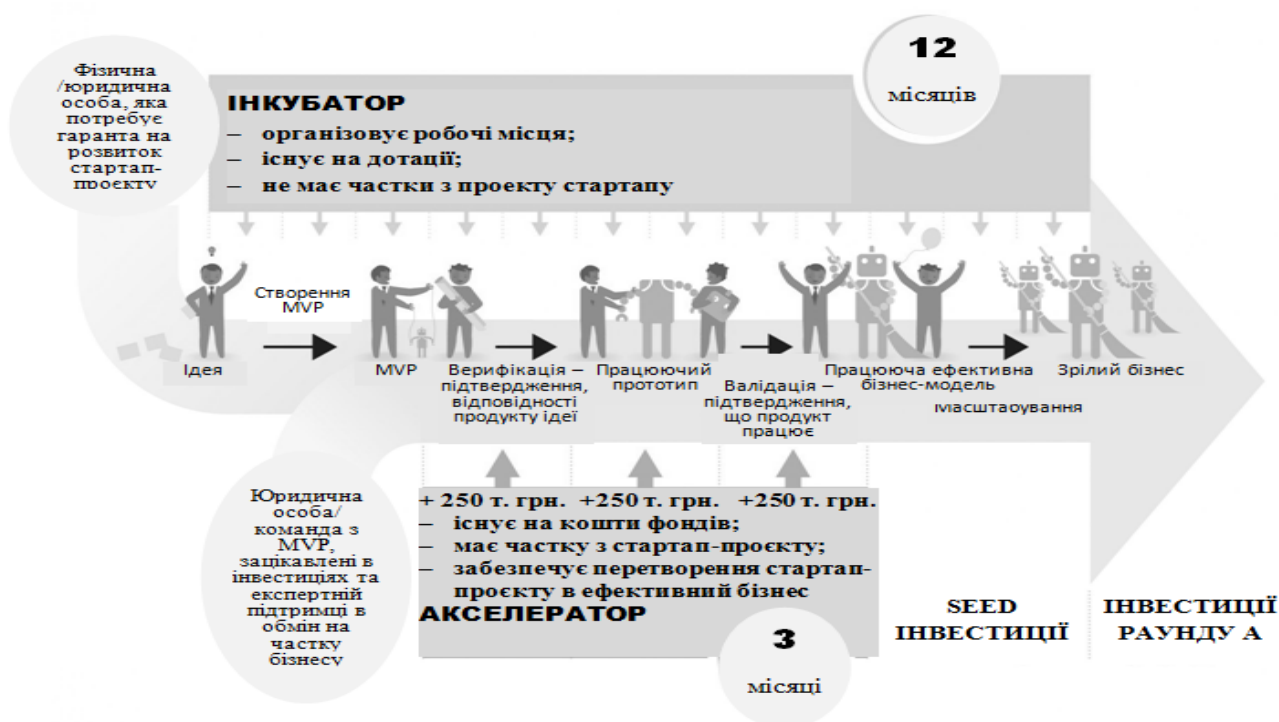


Рисунок 5 – Відмінності стартап-інкубатора та акселератора

Джерело: [82]

Варто зазначити, що стартап-інкубатори також навчають стартаперів, застосовують менторство, здійснюють пошук інвестицій, надають інфраструктуру. Тому бажано розібратись з критеріями обрання бізнес-інкубатора для стартапу (відповідність, наявність кваліфікованого персоналу, розташування і т. ін.). Надалі доцільно опрацювати питання щодо процедури потрапляння у стартап-інкубатор та помилки стартаперів під час взаємодії або бізнес-інкубування. Доцільно також розглянути наявні в Україні та за кордом

акселератори і бізнес-інкубатори та окремо приділити увагу інкубатору Sikorsky Challenge Стартапшколи Sikorsky Challenge.

Завершення даної теми передбачає вивчення способів перетворення стартапу на підприємство (рис. 6). З цією метою варто розглянути, які існують доцільні форми підприємств для стартапу та особливості їх функціонування (фізична-особа підприємець, приватне підприємство, товариство з обмеженою відповідальністю, акціонерне товариство), а також питання етапу реєстрування стартапу, у тому числі вибору країни реєстрації, переваги та недоліки для різних видів підприємств. Варто зупинитись на реєстрації стартапу як підприємства в Україні.



Рисунок 6 – Етапи перетворення стартапів у підприємство

Джерело: [46; 164; 171]

Запитання для опрацювання теми

1. Розкрийте сутність команди стартапу та поясніть дії на підготовчих етапах формування команд стартап-проекту.
2. Надайте характеристику команді за методологією Дейва Мак Клюра.
3. Охарактеризуйте мінімальну команду стартапу та функції її учасників.
4. У чому полягає особливість мінімальної життєздатної команди?
5. Надайте характеристику мінімальній ідеальній команді.
6. Визначте труднощі, які присутні під час формування команд стартап-проекту?
7. Розкрийте модель розвитку команди стартапу на прикладі моделі Б.Такмана.

8. Яким чином відбувається масштабування команди стартапу на посівній стадії?
9. Розкрийте особливості ідеальної команди стартапу та її завдання на етапі запуску продукту.
10. Розкрийте специфіку ідеальної команди та її завдань на етапах стартапування – зростання та розширення й ведення бізнесу.
11. Порівняйте особливості функціонування стартап-команди та звичайної команди.
12. Поясніть сутність опціону в розподілі часток майбутнього підприємства стартапу.
13. Яким чином здійснюється вестинг під час розподілу часток бізнесу стартапу?
14. Яким чином мотивується команда стартап-проєкту?
15. На яких умовах здійснюється оформлення працівників стартапу?
16. Розкрийте сутність менторингу в стартапі.
17. Порівняйте менторинг, наставництво та коучинг з позиції доцільності застосування в стартапі.
18. Які переваги має менторство у стартапуванні?
19. Визначте види менторингу у стартапі.
20. Розкрийте сутність поняття ментор та його функції.
21. Надайте характеристику типам менторів, які можуть брати участь у стартапі.
22. Яким чином здійснюється пошук ментора для стартапу?
23. Надайте характеристику формам співпраці з менторами та підходам до підвищення їх зацікавленості у консультуванні стартап-проєкту.
24. Яким чином формується річний цикл менторингу?
25. Надайте характеристику ключовим діям на першому етапі співпраці з менторами – знайомство.
26. Охарактеризуйте сценарій зустрічі з менторами стартапу.
27. Які ключові питання вирішуються менторами та стартаперами на зустрічах з розвитку?
28. Надайте характеристику особливостям взаємодії стартапера та ментора на етапі зустрічі з підведення підсумків співпраці.
29. Які ключові навички має мати стартапер для ефективної співпраці з менторами?
30. Розкрийте структуру контракту на розвиток з менторами.
31. Яким чином стартаперу перепрофілюватись у ментора?
32. Поясніть сутність, принципи роботи янгол-синдикатів.
33. Розкрийте особливості моделі янгол-синдикатів.

34. Поясніть зміст акселерування та надайте визначення акселератору.
35. Які наявні особливості участі стартапу у бізнес-акселераторі?
36. Розкрийте принципи функціонування бізнес-акселераторів.
37. Поясніть бізнес-модель акселератора.
38. Яким чином та за якими критеріями слід обирати акселератори для стартап-проекту?
39. Які результати отримує стартап в процесі та після акселерування?
40. Розкрийте сутність та принципи функціонування стартап-інкубатора.
41. У чому полягають ключові відмінності стартап-інкубатора та акселератора?
42. Які послуги надає інкубатор для стартаперів?
43. Надайте характеристику критеріям обрання бізнес-інкубатора/ стартап-інкубатора для реалізації стартап-проекту.
44. Визначте помилки стартаперів в інкубуванні.
45. Надайте характеристику вітчизняним бізнес-інкубаторам та акселераторам.
46. Розкрийте особливості функціонування закордонних акселераторів та бізнес-інкубаторів.
47. Визначте ключові етапи перетворення стартапу у підприємство.
48. Надайте характеристику та розкрийте переваги та недоліки використання ФОП для стартап компанії.
49. Охарактеризуйте доцільність застосування приватного підприємства у стартапування.
50. Обґрунтуйте доцільність використання товариства з обмеженою відповідальністю як форми підприємства для стартапу.

Рекомендована література

*Базова: [1; 3; 4; 6; 7], допоміжна: [1; 14; 26],
довідкова та прикладна: [4; 9; 18; 46; 57; 78; 82; 137; 160; 164; 167; 171; 177]*

Тема 6. Управління інвестиційним забезпеченням стартап-проекту

Зміст заняття

- 6.1. Джерела інвестування стартап-проектів: венчурне інвестування, краудфандінг.
- 6.2. Інвестиційна привабливість та вартість стартапів.

6.3. Взаємодія та співпраця з інвесторами стартап-проєкту. Документування взаємовідносин.

6.4. Екзит «exit» та вихід інвесторів із стартапу.

6.5. Презентації стартап-проєкту для інвесторів.

Методичні поради до вивчення теми

На початку вивчення теми слід розглянути питання щодо джерел інвестування стартап-проєктів. Насамперед потрібно усвідомити логіку надання інвестицій інвесторами стартапу та розібратись в отриманні та спрямуванні коштів на стартап-проєкт за його етапами [44]:

- 1) посівний раунд (seed-раунд) – початкові кошти покривають частину витрат команди проєкту, розробку бізнес-плану і прототипу майбутнього продукту, а також дослідження ринку;
- 2) pre-seed раунд – фінансування є найбільш ризикованим, тому що інвестор ще не бачить кінцевого продукту і має в своєму розпорядженні лише попередні оцінки реалізації проєкту;
- 3) раунд А зазвичай передбачає інвестування в компанію з уже життєздатним продуктом, лояльними клієнтами і чіткими планами розвитку. Стартап починає будувати формальну структуру, виходить на ринок, розширюється;
- 4) раунд В передбачає масштабування компанії після досягнення заздалегідь обумовлених цільових показників. Часто на цьому етапі стартап освоює нові ринки збуту, розширюється в зайнятій ніші, збільшує обсяг прибутку. Обсяги залученого фінансування зазвичай починаються від 1 млн. дол.;
- 5) раунд С – компанія генерує грошові потоки, достатні для самофінансування, стартап стає рентабельним;
- 6) раунд D – зазвичай цей етап передуює виходу на IPO або продажу компанії стратегічному інвесторові.

Бажано вивчити підходи до залучення інвестицій через венчурне фінансування, розглянути його сутність. Надалі варто перейти до опрацювання неформального сектору венчурних інвестицій, детально опрацювати функціонування бізнес-янголів, особливості фінансування стартап-проєктів корпоративними янголами, янголами ентузіастами, підприємницькими янголами, мікроянголами, професійними янголами [6], а також їх участь в управлінні стартап-компанією. Бажано розглянути і формальний сектор венчурного капіталу, усвідомити відмінність між Venture Capital та Private Equity, розібратись у типах фондів, які фінансують стартапи на різних стадіях [17]:

- фонди посівних інвестицій (seed funds) — фінансують підприємство на етапі досліджень і розробок, проектування продукту або послуги, затвердження концепції бізнесу (посівний раунд);
- фонди ранніх стадій (early stage funds) — велика частина інвестицій спрямовується в розвиток підприємства, яке вже має продукт на стадії тестування або виробництва, інша частина – на організацію виробництва і продажів (раунд А або В);
- фонди пізніх стадій (later stage funds) — інвестують в підприємства, які вже випускають товари або послуги, генерують дохід або чистий прибуток, однак потребують додаткового капіталу для активного росту і розширення діяльності (раунд С або D).

Слід також ознайомитись з функціонуванням таких венчурних спільнот як iClub, UAngels, Investment Mosaic, Startup.ua, а також з фондами Almaz Capital, AVentures Capital, Digital Future, Horizon Capital, HP Tech Ventures, Intel Capital, EBRD. Наприкінці варто зрозуміти відмінність у підходах до фінансування стартапів бізнес-янгелами та компаніями-інвесторами.

Краудфандинг (crowdfunding) – це пряме фінансування фізичними особами проекту / стартапу / підприємства [68]. Вивчаючи інвестування стартап-проекту через краудфандінг слід опрацювати його особливості та принципи роботи і розміщення стартапів на такій платформі. На будь-якій краудфандинговій платформі взаємодіють 2 типи «персонажів»: 1) автор проекту, засновник бізнесу або ідеї. Саме він та його команда викладають проект на сайт до уваги користувачів; 2) бейкери, зареєстровані користувачі, що одноразово або на регулярній основі переказують кошти на підтримку того чи іншого проекту. Бейкери роблять це за винагороду [91]. Тому слід знати яким чином співпрацювати з бейкерами краудфандингової платформи. Надалі варто познайомитись з найбільш відомими платформами: ArtistShare, IndieGogo, Joby, RocketHub, Kickstarter, Sponsume. Доцільно ознайомитись і з процедурою фінансування стартап-проектів в акселераторі, а також приділити увагу Українському фонду стартапів (УФС), що започаткований за ініціативою Кабінету Міністрів України.

Наступним питанням для вивчення теми є «Інвестиційна привабливість та вартість стартапів». Вивчаючи його, слід звернути увагу, що до зовнішніх чинників успішності стартап-проекту належать інвестиційна привабливість території та інвестиційна привабливість галузі [61]. Слід ознайомитись зі стратегією оцінювання стартапу інвесторами «4М». ринок, бізнес-модель, команда, інерція (Market, Model, Management, Momentum) [173]. Надалі потрібно ґрунтовно розібратись у кожній методиці оцінювання вартості стартапу:

оцінювання стартапу з точки зору венчурного інвестора, витратним методом, методом Беркуса, методами норми прибутку (метод венчурного капіталу) через forward value та через terminal value, розрахунком доінвестиційної і післяінвестиційної вартості стартапу, методами оцінювання потенційної аудиторії за прибутковістю клієнта, оцінювання перспективної вартості, заснованими на коефіцієнтах (мультиплікаторах) P / S, P / E, P / B, розрахунку за моделлю Ave Maria, PVN, скорингу (Scorecard Method), оцінки показників, підсумовування чинника ризику або метод RFS, порівняльних транзакцій. Детально опрацювати процедури розрахунків.

Надалі варто перейти до вивчення підходів до взаємодії та співпраці з інвесторами та документування взаємовідносин. З позиції менеджера слід усвідомити та навчитись урегульовувати конфлікт інтересів в процесі залучення інвестора, вести переговори з інвесторами. Надалі слід опрацювати відповідну документацію з інвесторами стартап-проєкту: лист про зобов'язання (Commitment Letter) або «умови угоди» (Term Sheet), Інвестиційний меморандум, Інвестиційну пропозицію – розібратись у їх структурі та навчитись складати. Бажано також розібратись у стандартних договорах, що використовуються під час інвестування в стартап: договір продажу частки в статутному фонді, інвестиційний договір, договір позики, договір товариства, акціонерна угода.

З позиції інвесторів, вагомим аспектом надання коштів на фінансування стартап-проєкту є питання щодо прийняття такого рішення. Тому слід розглянути відповідні методи: due diligence start-up проєкту, контроль ефективності використання інвестицій [152]. Не менш важливим є питання щодо виходу зі стартапу, так званий Exit. Варто опрацювати методи виходу зі стартапу на різних його стадіях: публічний ринок (IPO, PO), викуп частки в бізнесі підприємцем, продаж бізнесу стратегічному інвестору, продаж частки в компанії новому інвестору, management buy-out, перепідписка, ліквідація [88; 135].

Вагомим чинником надання коштів інвесторами для стартапу є його вдала презентація. Доречно вивчити процедуру, принципи та підходи презентування стартапів для інвесторів, зокрема правила Пітччу (рис. 7) [47]:

1) Elevator pitch, тривалість якого 1 хвилина. Основна ціль – зацікавити інвестора для наступної зустрічі. Для даної хвилини необхідно успішно коротко сказати про справжню проблему, пропоноване її вирішення, перспективні монетаризації проєкту;

2) Idea pitch, тривалість – до 3 хвилини. Даний вид пітчінга часто практикується в стартап-конкурсах;

3) Funding pitch, тривалість – близько 7-10 хвилин. Характеризується більш широкою презентацією порівняно з Idea pitch, включаючи такі розділи як: конкуренти, стратегія виходу на ринок, позиція та необхідні інвестиції.

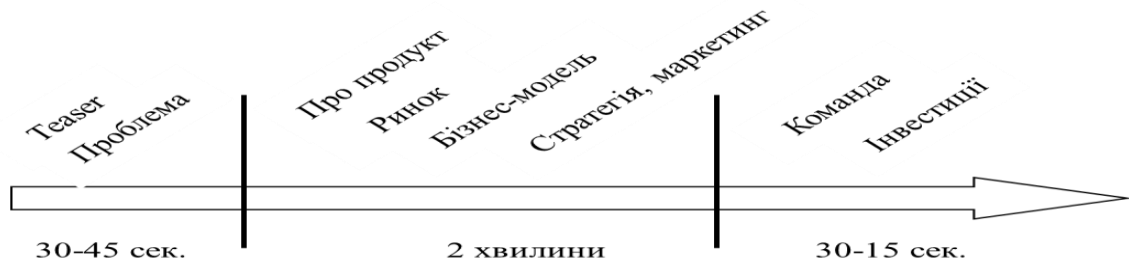


Рисунок 7 – Структура пітча

Джерело: [39]

Завершити розгляд теми слід опрацюванням та складанням Пітч-деку. Це потребує ознайомлення з правилами його складання, структурою та наповненням. Варто також усвідомити відмінності між презентацією для посівного інвестування та розгорнутою презентацією для більш пізньої стадії стартапу.

Запитання для опрацювання теми

1. Поясніть логіку інвестора під час фінансування стартапу.
2. Розкрийте особливості фінансування стартап-проектів на кожному з його етапів.
3. Надайте характеристику фінансуванню стартап-проекту «відкладене до стабільності», «венчурне фінансування».
4. Розкрийте особливості венчурного фінансування стартап проектів у неформальному секторі.
5. Поясніть сутність бізнес-янголів та розкрийте їх типи.
6. Визначте підходи до участі бізнес-янголів в управлінні стартап-компанією.
7. Яким чином відбувається фінансування стартап-проектів на основі венчурних інвестицій у формальному секторі?
8. Назвіть та охарактеризуйте типи фондів венчурних інвестицій, що фінансують стартапи на різних стадіях.
9. Поясніть відмінності між венчурним фінансуванням Venture Capital та Private Equity.
10. Назвіть та дайте характеристику об'єднанням індивідуальних венчурних інвесторів, які працюють в Україні.
11. Розкрийте ключові відмінності у підходах до фінансування стартапів бізнес-янгалами та компаніями-інвесторами.
12. Поясніть яким чином застосовується краудфандинг у фінансуванні стартап-проектів.
13. Яким чином слід підготувати стартап-проект для розміщення на краудфандингових платформах?
14. Поясніть принцип роботи краудфандингової платформи.

15. Яким чином стартап співпрацює з бейкерами краудфандингової платформи?
16. Охарактеризуйте роботу найбільш відомих краудфандингових платформ.
17. Яким чином відбувається інвестування стартап-проєкту через акселератор?
18. Розкрийте особливості функціонування та подання стартап-проєкту до Українського фонду стартапів.
19. На основі яких кількісних та якісних показників інвестор оцінює інвестиційну привабливість стартапу?
20. Надайте характеристики зовнішнім та внутрішнім чинникам успішності стартап-проєкту.
21. Поясніть оцінювання стартапу інвесторами на основі стратегії «4М».
22. Яким чином здійснюється оцінювання стартапу з точки зору венчурного інвестора?
23. Розкрийте витратний метод (відновний) оцінювання вартості стартапу.
24. Поясніть Метод Беркуса оцінювання вартості стартапу.
25. Розкрийте особливості застосування методу норми прибутку (метод венчурного капіталу) через forward value.
26. Розкрийте особливості застосування методу норми прибутку (метод венчурного капіталу) через terminal value.
27. Розкрийте особливості застосування методу норми прибутку (метод венчурного капіталу) на основі розрахунку доінвестиційної і післяінвестиційної вартості стартапу.
28. Яким чином застосовується у визначенні вартості стартапу метод оцінювання потенційної аудиторії по прибутковості клієнта?
29. Розкрийте особливості методу оцінювання перспективної вартості, заснований на коефіцієнтах (мультиплікаторах) P / S , P / E , P / B .
30. У чому полягають ключові відмінності методу розрахунку вартості стартапу за моделлю Ave Maria.
31. Розкрийте зміст Методу PVN для оцінювання вартості стартап-проєкту.
32. Обґрунтуйте застосування методу скорингу (Scorecard Method) в оцінюванні вартості стартапу.
33. Яка особливість притаманна методу оцінки показників під час визначення вартості стартапу.
34. Поясніть процедуру оцінювання вартості стартапу за методом RFS.
35. У чому полягає особливість визначення вартості стартапу за методом порівняльних транзакцій.
36. Яким чином врегульовуються інтереси інвесторів та стартаперів?
37. Назвіть ключову формулу успіху стартапу, на яку звертають увагу інвестори.

38. Визначте ключові особливості ведення переговорів з інвесторами щодо фінансування стартап-проєкту.
39. Розкрийте зміст та процедуру укладання листа про зобов'язання з інвесторами.
40. Визначте сутність інвестиційного меморандуму та його необхідність під час оформлення взаємовідносин з інвесторами.
41. Розкрийте структуру інвестиційного меморандуму.
42. Поясніть зміст та визначте структуру інвестиційної пропозиції стартапу.
43. Розкрийте зміст договорів, що використовуються під час інвестування в стартап: продажу частки в статутному фонді, інвестиційний договір, договір позики.
44. Розкрийте зміст договору товариства та акціонерної угоди, які застосовуються в інвестуванні стартапу.
45. Яким чином застосовується due diligence start-up проєкту під час прийняття рішення інвестором щодо фінансування стартап-проєкту?
46. У чому полягає особливість контролю ефективності використання інвестицій для прийняття рішення щодо інвестування у стартап?
47. Розкрийте сутність «Exit» та стратегії виходу (exit strategy).
48. Поясніть процедуру виходу зі стартапу на основі IPO.
49. Визначте особливості виходу зі стартапу на основі викупу частки в бізнесі підприємцем.
50. Яким чином застосовуються методи продажу бізнесу стратегічному інвестору та продажу частки в компанії новому інвестору під час виходу зі стартап-проєкту?
51. Розкрийте сутність таких методів виходу зі стартапу як: management buy-out, перепідписка, ліквідація.
52. Надайте характеристику Пітчу стартап-проєкту та його видів.
53. Розкрийте структуру Пітчу презентації стартап-проєкту.
54. Поясніть зміст Пітч-деку для стартапу та його структуру.
55. У чому полягають відмінні особливості презентації стартапу для посівного інвестування та подальших етапів розвитку стартап-проєкту.

Рекомендована література

*Базова: [1; 3; 6; 7], допоміжна: [6; 8; 10; 14; 16; 17; 20; 24],
довідкова та прикладна: [6; 17; 39; 44; 47; 61; 68; 88; 91; 135; 152; 155; 173]*

Тема 7. Бізнес-планування стартап-проєкту

Зміст заняття

- 7.1. Сутність та особливості бізнес-планування стартап-проєкту.
- 7.2. Резюме бізнес-плану стартап-проєкту. Опис стартап-проєкту та продукту стартапу.
- 7.3. Розділ бізнес-плану стартап-проєкту «Аналіз галузі / ринку».
- 7.4. Виробничий та організаційний план стартап-проєкту.
- 7.5. Фінансова модель стартапу.

Методичні поради до вивчення теми

Розгляд даної теми передбачає насамперед усвідомлення суті бізнес-плану стартап-проєкту та його ключових відмінності від традиційного бізнес-плану. Варто зрозуміти ступінь деталізації інформації в ньому на передпосівній стадії прототипу, стадії створення підприємства. Слід пам'ятати, що розділи бізнес-плану стартапу мають бути збалансованими, що полегшить його аналіз інвесторами або ж дозволить оцінювати перспективи стартаперу у комплексному представленні (рис. 8).

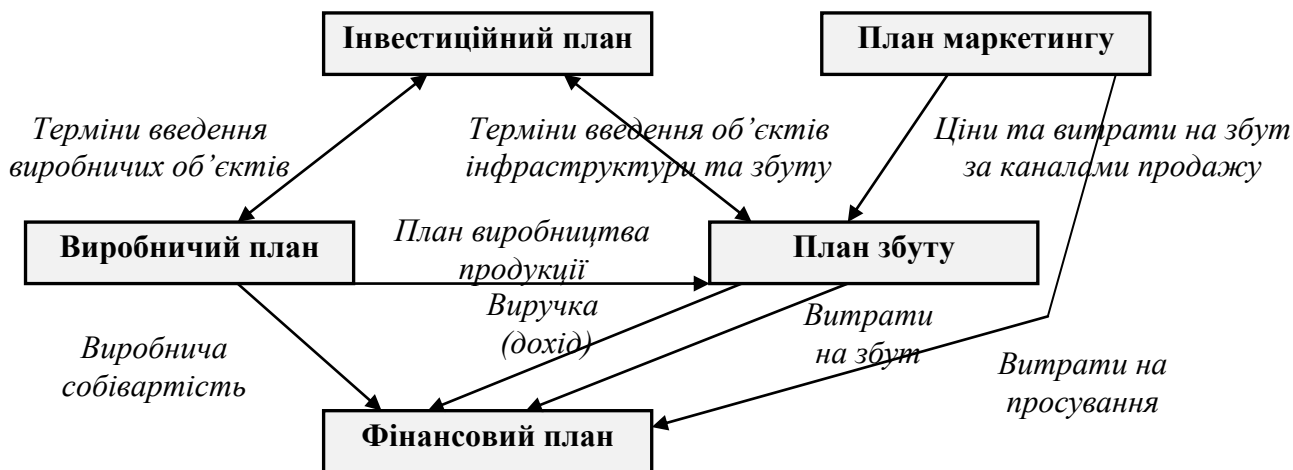


Рисунок 8 – Збалансованість основних розділів бізнес-плану

Джерело: [90]

Надалі варто перейти до розгляду основних структурних частин бізнес-плану стартап-проєкту. Першочергово варто опрацювати структуру резюме бізнес-плану стартап-проєкту та перейти до ознайомлення з підходами до опису проєкту, враховуючи при цьому стадію розвитку стартапу (до створення чи створення підприємства). Варто приділити увагу опису продукту стартапу, який у разі потреби значних інвестицій слід розширювати. Доречно характеризувати

продукт як товар на основі класифікацій Шоффре і Доре, Д. Мур та продукт як технологію – на основі класифікацій «Артур Д. Літтл» та К. Крістенсена.

Варто детально розглянути розділ бізнес-плану стартап проєкту «Аналіз галузі/ринку», в якому для стартапу є важливим визначити зрілість галузі/ринку, зокрема на основі застосування матриці життєвого циклу галузі та ринкових критеріях. Доцільно також опрацювати питання щодо оцінювання та вибору ніші бізнесу (діяльність підприємця, орієнтована на «власну» цільову аудиторію [142]) та ніші ринку (обмежений за масштабом вид бізнесу з різко окресленим колом споживачів [67]), застосовуючи цільовий маркетинг, вертикальний та горизонтальний маркетинг, «кущовий» (пучковий) маркетинг. Варто пам'ятати, що для наукомістких інноваційних продуктів, до яких належить і продукт стартапу, вибір та оцінювання потенціальних ніш ринку передбачає використання спеціалізованих методик: оцінювання ніші на основі ринкового критерію, на основі споживчого критерію, на основі конкурентного критерію, на основі технологічного критерію [102]. Надалі варто розглянути методики аналізу конкурентної позиції стартапу для визначення ключових сильних конкурентів з товарами замінниками, з відомими брендами, монополізованості каналів збуту, виявити рівень сили та впливу конкурентів та переваги продукту стартапу над конкурентами з позиції споживачів. Варто особливу увагу приділити розкриттю та вибору ключових цільових споживачів, проаналізувати відповідну стартапу цільову аудиторію для ринку B2C та B2B. У цьому ж розділі доречно визначати перспективи та тенденції ринку для стартап-проєкту, зокрема застосовуючи SWOT-Аналіз. Слід також опрацювати стратегію встановлення цінових меж на стартап продукт. Варто розглянути процедуру формування плану продажів продукту, а також особливі інструменти просування продукту стартапу на ринок.

Надалі бажано приділити увагу виробничому плану стартап-проєкту. Такий план не є обов'язковим розділом для бізнес-плану стартап-проєкту, якщо він не передбачає виробництво готової продукції. Якщо ж виробництво буде здійснюватись, то окрім технічного опису, план виробництва повинен містити економічні розрахунки витрат виробництва. Під час розгляду організаційного плану стартап-проєкту слід враховувати етап на якому знаходиться стартап. Варто усвідомити, що у цьому плані доречно розкривати бізнес-модель та календарний план реалізації стартап-проєкту (табл. 6). Важливо описати команду стартапу, яка його реалізовує або буде реалізовувати, а також її розвиток з процесом масштабування стартапу.

На завершення розгляду теми варто опрацювати фінансову модель стартапу, яка використовується для пояснення концепту стартапу, встановлення поточної вартість бізнесу та динаміки її зміни, визначення основних економічних факторів ефективності стартапу, оформлення інвестиційного плану, розроблення скриптів

стратегічного розвитку стартапу, динамічного відстеження змін [80]. Слід детально опрацювати фінансову модель стартап-проекту на основі методу Discounted Cash Flow – DCF за її етапами: розрахунок початкових вкладень і початкові дані, операційні дані проекту, розрахунок руху коштів до показника грошового потоку [63].

Таблиця 6 – Структура організаційного плану проекту

№ з/п	Підрозділ організаційного плану	Зміст підрозділу
1.	Організаційно-податково-правова модель бізнесу	Логіка генерування доходів, витрат, формування майнового комплексу, застосування можливостей державної підтримки щодо оподаткування, співфінансування, субсидіювання тощо
		Схеми руху фінансових, матеріальних і фіскальних потоків проектного бізнесу
2.	Проектована бізнес-модель	Опис бізнес-моделі
		Організаційна структура бізнесу в динаміці розвитку
		Розподіл обов'язків у вигляді матриці відповідальності відповідно до завдань процесного та проектного типів
3.	Команда стартапу та кадрова політика	Опис команди стартапу та завдань учасників
		Розкриття процесу масштабування команди з розвитком стартапу
		Кадрова політика
		Система оплати праці, планований фонд заробітної плати в динаміці
4.	Календарний план реалізації стартап-проекту	Календарний графік реалізації проекту за організаційними етапами
		Графік відкриття за організаційними заходами старту проекту

Складено на основі: [97]

Варто зрозуміти специфіку трактування показників фінансової моделі для стартапу [63]: 1) сума необхідних інвестицій – дефіцит в грошових коштах, який отримали за результатами моделювання; 2) накопичений чистий прибуток – обсяг коштів, який згенерував проект за розрахунковий період, та сума, яка підлягає розподілу між засновниками проекту; 3) накопичений чистий прибуток понад вкладених коштів – наочно показує, скільки залишиться коштів до розподілу, якщо інвестиції потрібно буде повернути в повному обсязі; 4) ROI – окупність інвестицій або рентабельність проекту; 5) внутрішня норма прибутковості або IRR. За правилами цей показник розраховується на даних дисконтованого потоку, який використовується для розрахунку NPV, але в стартап-проектах ранньої стадії за невеликого обсягу необхідних інвестицій приймається ряд припущень з метою спрощення розрахунку, одне з них – відмова від дисконтування грошового потоку; 4) вартість стартап-компанії до отримання фінансування, що оцінюється на основі дисконтування та мультиплікатору; 5) частка інвестора, що визначається за співвідношенням суми необхідних інвестицій та суми попередньої оцінки компанії і необхідних інвестицій [63].

Завершувати тему бажано вивченням ризиків стартап-проєкту та шляхів їх попередження, зниження або подолання.

Запитання для опрацювання теми

1. Визначте сутність бізнес-плану стартап-проєкту та його ключові відмінності від традиційного бізнес-плану.
2. Розкрийте структуру бізнес-плану стартап-проєкту на передпосівній стадії.
3. Яку структуру та наповнення має бізнес-план стартап-проєкту на стадії прототипу?
4. За якою структурою формується бізнес-план стартап-проєкту на стадії створення підприємства?
5. Розкрийте зміст та структуру бізнес-плану стартап-проєкту.
6. Яким чином розкривається у бізнес-плані опис стартап-проєкту.
7. Надайте характеристику складовій бізнес-плану стартап-проєкту – «опис продукту».
8. Поясніть методики, які застосовуються для аналізу галузі та зрілості ринку у бізнес-плані стартап-проєкту.
9. Яким чином визначаються та як описуються у бізнес-плані стартап-проєкту ніша бізнесу та ніша ринку?
10. Надайте характеристику ринковим критеріям оцінювання ніші ринку інноваційних продуктів стартапу.
11. Надайте характеристику споживчим критеріям оцінювання ніші ринку інноваційних продуктів стартапу.
12. Надайте характеристику конкурентним критеріям оцінювання ніші ринку інноваційних продуктів стартапу.
13. Надайте характеристику технологічним критеріям оцінювання ніші ринку інноваційних продуктів стартапу.
14. Яким чином у бізнес-плані стартап-проєкту здійснюється та описується аналіз конкурентної позиції стартапу?
15. Розкрийте методику аналізу цільових споживачів, застосовану у бізнес-плані стартап-проєкту.
16. Яким чином визначаються та розкриваються перспективи та тенденції розвитку ринку стартап-проєкту?
17. Поясніть особливості формування та обґрунтування цінової стратегії стартап-проєкту у бізнес-плані.
18. Яким чином формується план продажів та план просування продукту стартапу у бізнес-плані?
19. Надайте характеристику виробничому плану стартап-проєкту.

20. Які ключові метрики та витрати застосовуються у виробничому плані стартап-проєкту?
21. Охарактеризуйте складові організаційного плану стартап-проєкту.
22. Яким чином описується команда стартап-проєкту та її розвиток у бізнес-плані?
23. Розкрийте особливості формування календарного плану стартап-проєкту.
24. Розкрийте зміст фінансової моделі стартап-проєкту, з якою метою вона формується.
25. Які складові фінансової моделі стартап-проєкту важливі для провідних венчурних капіталістів?
26. Надайте характеристику методиці Discounted Cash Flow у формуванні фінансової моделі стартап-проєкту.
27. Поясніть структуру початкових вкладень у стартап-проєкт та надайте характеристику процесу формування вхідних початкових даних фінансової моделі стартап-проєкту.
28. Яким чином формується складова фінансової моделі стартап-проєкту – операційні дані?
29. Який склад мають вхідні операційні дані фінансової моделі стартап-проєкту?
30. У чому полягає сутність операційної рентабельності для стартап-проєкту, як вона розраховується?
31. Який блок фінансової моделі стартап-проєкту визначає суму, яку потрібно залучати від інвестора?
32. З якою метою для стартап-проєкту розраховується показник EBITDA?
33. Який зміст з позиції стартап-проєкту має показник грошового потоку?
34. З якою метою для фінансової моделі стартап-проєкту розраховується показник чистого прибутку за наростаючим підсумком?
35. Яким чином у фінансовій моделі стартап-проєкту відображається сума необхідних інвестицій?
36. Який з показників фінансової моделі демонструє ту суму, що буде розподілятися між фаундерами стартап-проєкту?
37. Що з позиції фінансової моделі стартап-проєкту відображає накопичений чистий прибуток понад вкладених коштів;
38. Яка специфіка присутня у визначенні окупності інвестицій та внутрішньої норми рентабельності для стартап-проєкту?
39. Яким чином визначається вартість стартап-компанії до отримання фінансування та частка інвестора в ній?
40. Розкрийте особливості визначення та нівелювання ризиків стартап-проєктів.

Базова: [3; 4; 5; 6], допоміжна: [1;2; 3; 5; 6; 7; 9; 11; 13; 18; 20; 24],
довідкова та прикладна: [63; 67;80; 90; 97; 102; 142]

Тема 8. Юридично-правові особливості реалізації стартап-проектів

Зміст заняття

- 8.1. Юридичний супровід стартап-проектів в Україні.
- 8.2. Регулювання відносин між учасниками стартапу, укладання договорів з контрагентами, з фаундерами.
- 8.3. Інтелектуальна власність у стартапуванні.
- 8.4. Патентування стартапу

Методичні поради до вивчення теми

Розгляд юридично-правових особливостей реалізації стартап-проекту має починатись з вивчення аспектів юридичного супроводу стартап-проектів в Україні: реєстрація підприємства та оформлення різних договірних відносин, Оформлення відносин, вирішення операційних питань юридичного характеру, пов'язаних з функціонуванням стартапу. Під час розгляду правових аспектів реєстрації підприємства та оформлення різних договірних відносин варто звернути увагу на законодавство щодо існуючих організаційно-правових форм господарювання згідно класифікатору України, процедури реєстрації юридичної особи та проведення післяреєстраційних процедур. Окремо розглянути процес реєстрації найбільш доцільних для ведення бізнесу на початковій стадії переходу стартапу у підприємство форм – Товариство з обмеженою відповідальністю, Приватне підприємство, Фізична особа підприємець. Усвідомити ключові відмінності між ними, переваги та недоліки.

Слід розглянути питання щодо юридичного оформлення відносин з приводу партнерських взаємин, якщо власниками стартапу є кілька осіб, особливості оформлення орендних відносин та трудових відносин. Вагомим аспектом стартапування є юридичне оформлення прав у контексті реєстрації торгової марки (бренду) для стартапу, оформлення взаємин з розробниками програмних продуктів [151]. Крім зазначеного доцільно опрацювати закони України, що регулюють захист прав власності на об'єкти інтелектуальної власності: «Про авторське право та суміжні права», «Про охорону прав на винаходи і корисні

моделі», «Про охорону прав на знаки для товарів і послуг», «Про захист персональних даних», «Про охорону прав на промислові зразки», а також постанови Кабінету Міністрів України та відомчі нормативно-правові акти, міжнародні договори та угоди в сфері інтелектуальної власності та вітчизняні стандарти у сфері інтелектуальної власності [27]. Варто приділити увагу і юридичному супроводу операційних питань юридичного характеру, пов'язаних з функціонуванням стартапу, зокрема щодо договірних відносин зі споживачами (користувачами) стартап-продукту.

Надалі вивчення теми передбачає вивчення юридичного супроводу відносин між учасниками стартапу, укладання договорів з контрагентами, з фаундерами. Слід опрацювати угоди, які регулюють домовленості між засновниками стартап-проєкту до реєстрації підприємства, зокрема засновницький договір (Pre-formation Founders agreement). Важливими питаннями для фаундерів стартапу є прописання в угодах розподілу часток між засновниками – командою стартапу на основі застосування вестингу. Розподілити частки між учасниками команди можна і на основі рівня внеску праці у формування та розвиток стартапу. З цією метою можна використати метод, що запропонував Frank Demmler, професор підприємництва в бізнес-школі при Carnegie Mellon University. Варто звернути увагу на оформлення авторських договорів, угод про нерозголошення інформації для захисту унікальності стартапу.

Доцільно розглянути договори, які регулюють відносини в команді стартап-проєкту: договір про нерозголошення комерційних таємниць, трудовий договір та посадову інструкцію. Бажано опрацювати юридичне оформлення відносин з інвесторами, а також ознайомитись зі структурою договору про партнерство. Не слід забувати і про договірну базу для роботи з клієнтами/споживачами стартапу, зокрема ознайомитись з договорами підряду з фрілансерами та агентським договором.

Особлива увага під час вивчення теми має бути спрямована на наявність інтелектуальної власності у стартапуванні. Варто розглянути об'єкти інтелектуальної власності, які формують чотири головні групи у порядку важливості для стартапу – засоби індивідуалізації учасників цивільного обороту і продукції, яка ними виробляється, об'єкти патентного права, об'єкти авторського права, «нетрадиційні» об'єкти інтелектуальної власності [2].

Доцільно вивчити поради, які пропонуються практиками щодо питань виявлення та захисту прав інтелектуальної власності за напрямками ідентифікації об'єктів інтелектуальної власності, переконання, що стартап дійсно є об'єктами інтелектуальної власності, проведення перевірки, нерозкриття інформації публічно, пріоритети [28], а також щодо захисту на ранніх стадіях стартапу ще до патентування та юридичного захисту авторських прав.

Завершити тему варто питанням патентування стартапу (табл. 7).

Таблиця 7 – Складові стартапу, що можуть підлягати патентуванню

№ з/п	Складова стартапу	Сутність	Доцільність патентування
1.	Ідея	Основна рушійна сила стартапу	Не підлягає патентуванню, є об'єктом авторського права
2.	Технічна частина	Стартап заснований на розробці і впровадженні будь-якого інноваційного продукту, процесу або пристрою	Підлягає патентуванню як винахід або корисна модель. Технічне рішення повинне бути патентоздатним. Відмінністю корисної моделі від винаходу є відсутність винахідницького рівня технічного рішення. Якщо алгоритми, методи і процеси, що використовуються в стартапі, не мають інноваційної цінності, тоді доцільно отримати авторське свідоцтво на вихідний код, бази даних і письмовий опис алгоритмів, методик
3.	Графічна частина	Логотип, графічні елементи, шрифти і макети сайту, друкована продукція, фотографії, ілюстрації і зображення	Логотип стартапу може бути зареєстрований і як товарний знак (торгова марка), і як промисловий зразок. Графічні елементи і друкована продукція отримують охорону як промислові зразки. Оригінальні авторські фотографії, ілюстрації і зображення стають авторськими творами під захистом авторського права
4.	Текстова частина	Назва, доменне ім'я і текстове наповнення онлайн і оффлайн носіїв ідеї	Назва і доменне ім'я в зоні «.ua» реєструється як товарний знак (торгова марка). Текстова складова реєструється як літературний твір і стає об'єктом авторського права
5.	Аудіо-візуальна частина	Аудіо- та відеоматеріали	Усі аудіо- та відеоматеріали власного виробництва, що використовуються у проєкті автоматично отримують охорону як авторські твори, якщо вони містять ім'я автора і дату виникнення авторських прав

Складено на основі [45]

Слід ознайомитись з типовими помилками та проблемами, що виникають під час патентування стартапу: розкриття технічного рішення, отримання «вузького» патенту, незнання ринку і неправильна стратегія патентування у країнах, покладання виключно на патенти [45; 52].

Запитання для опрацювання теми

1. Розкрити особливості та етапи реєстрації стартапу як підприємства.
2. Наведіть класифікацію організаційно-правових форм господарювання, доцільних для створення підприємства на основі стартапу.
3. Надайте характеристику післяреєстраційним процедурам стартапу.
4. Яким чином зареєструвати стартап у формі Товариства з обмеженою відповідальністю?
5. Яким чином зареєструвати стартап у формі приватного підприємства?
6. Яким чином зареєструвати стартап у формі ФОП?
7. Розкрийте переваги та недоліки реєстрації стартапу за різними формами юридичних осіб.
8. Розкрийте процедуру реєстрації підприємства через сайт Міністерства юстиції.
9. Яким чином оформлюються партнерські взаємини, якщо власниками стартапу є кілька осіб?
10. Як визначити систему оподаткування для підприємства, сформованого на основі стартапу?
11. Яким чином оформлюються орендні відносини під час стартапування?
12. Чому необхідно оформлювати трудові відносини з персоналом, зайнятим у стартапі?
13. Яким чином зареєструвати торгову марку для стартапу?
14. На основі яких договорів оформлюються взаємини з розробниками програмних продуктів?
15. Яке законодавство регулює діяльність з захисту прав власності в Україні?
16. Назвіть постанови Кабінету Міністрів України та відомчі нормативно-правові акти, які можуть регулювати відносини щодо об'єктів інтелектуальної власності у стартапі.
17. Якими міжнародними договорами та угодами в сфері інтелектуальної власності варто керуватись під час стартапування?
18. Назвіть та надайте характеристику вітчизняним стандартам та стандарти Всесвітньої організації інтелектуальної власності, як вони можуть бути застосовані у стартапі?
19. Яким чином використовується ліцензійний договір з кінцевим споживачем під час стартапу?
20. Назвіть та охарактеризуйте закони України, що регулюють діяльність стартапів в Україні.
21. Яким чином та на основі якої документації регулюються домовленості між засновниками (фаундерами) стартапу?

22. Розкрийте структуру Pre-formation Founders agreement.
23. Яким чином та на основі яких угод здійснюється розподіл часток стартапу між фаундерами?
24. Охарактеризуйте процедуру вестингу під час розподілу часток власності стартапу.
25. Поясніть застосування методу Frank Demmler у розподілі часток між власниками стартапу.
26. На основі яких угод здійснюється оформлення прав інтелектуальної власності у стартапі?
27. У яких випадках застосовується угода про нерозголошення інформації у стартапі?
28. На основі яких угод регулюються відносини між командою та найманим персоналом?
29. Розкрийте правила співпраці з інвесторами під час укладання інвестиційного договору та продажу частки в статутному фонді.
30. Розкрийте зміст договору про партнерство.
31. Поясніть сутність та причини застосування договорів підряду з фрілансерами, агентського договору у стартапі.
32. Яку цінність для стартапу мають засоби індивідуалізації учасників цивільного обороту і продукції, яка ними виробляється, що вони включають?
33. Які об'єкти патентного права можуть бути предметом стартапу?
34. Яку роль у стартапі відіграють об'єкти авторського права та «нетрадиційні» об'єкти інтелектуальної власності?
35. Визначте терміни дії майнових прав для об'єктів інтелектуальної власності стартапу.
36. Наведіть та охарактеризуйте перелік кроків та оформлення відповідної документації про охорону прав на інтелектуальну власність предметів стартапу.
37. Розкрийте ключові помилки стартаперів під час захисту прав на об'єкти інтелектуальної власності.
38. Яким чином захистити інтелектуальну власність у стартапі до оформлення на неї прав?
39. Розкрийте особливості патентування стартапу.
40. Визначте основні чинники, які визначають необхідність патентування під час реалізації стартапу.
41. Деталізовано надайте характеристику складовим стартапу, що можуть підлягати патентуванню.
42. Яким чином здійснити реєстрацію товарного знака для стартапу, які часові терміни його патентування?

43. Які часові терміни патентування винаходів, корисних моделей і промислових зразків в Україні?
44. Наведіть правила та рекомендації щодо процесу патентування стартапу щодо збереження в таємниці патенту, отримання нових патентів на нові ідеї.
45. Наведіть правила та рекомендації щодо процесу патентування стартапу щодо непокладання виключно на патенти.

Рекомендована література

Базова: [3; 5], допоміжна : [4; 10],
довідкова та прикладна: [2; 27; 28; 45; 52; 151]

Тема 9. Масштабування та стратегування стартап-проектів

Зміст заняття

- 9.1. Бізнес-стратегії розвитку стартапу. Компас підприємницьких стратегій для стартап-проектів.
- 9.2. Півот стартапу.
- 9.3. Масштабування стартапу: методи та інструменти.
- 9.4. Залучення стартапів підприємствами.

Методичні поради до вивчення теми

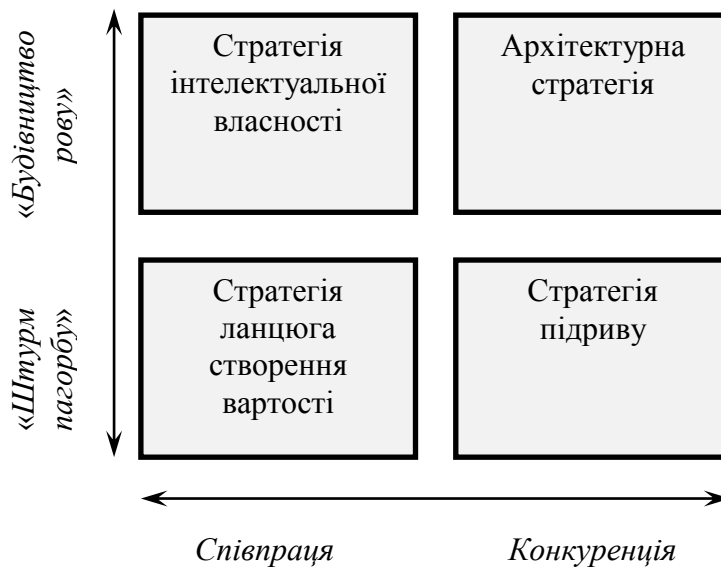
Вивчення теми передбачає розгляд бізнес-стратегії розвитку стартапу, яка потребує орієнтації на ключові фактори, які забезпечать як конкурентну перевагу, так і залучення клієнтів та подальше масштабування стартапу у підприємство. Слід усвідомити чинники, які обґрунтовують стратегічну поведінку стартапера. Надалі бажано перейти до ознайомлення різних стратегій, які застосовуються у стартапування. Зокрема варто розглянути конкурентні стратегії М. Портера (лідерство за витратами, диференціація, фокусування, що базується на лідерстві). Варто приділити увагу типам інноваційної поведінки, що виділені міжнародною компанією «Бостонська консалтингова група» (Boston Consulting Group, BCG): «інтегратор», «організатор», «ліцензіар» [31]. Доречним також буде розглянути інноваційні стратегії, які можуть застосовуватись для розвитку стартапу: стратегія наступу, стратегія «ніші», стратегія створення нового ринку [32; 137]. Окремо слід вивчити питання щодо стратегії копіювання або копікет стартапів. Особливу увагу під час вивчення теми доцільно приділити «Компасу підприємницьких стратегій», який розроблено дослідниками з «Harvard Business Review» (рис. 9)

Підтримання контролю за інноваціями і пошук способів створення цінності в межах існуючих ринків. Фокусування на тому, щоб стати фабрикою ідей.

Наприклад, «Dolby» – це глобальний законодавець стандартів для звукових технологій; вона видає ліцензії на власні технології «Sony», «Bose», «Apple» та ін.

Створення і контроль нового ланцюга вартості, постійно використовуючи бізнес-платформи. Захист інтелектуальної власності.

Наприклад, «OpenTable» розробила власну платформу, яка дозволяє відвідувачам здійснювати бронювання більш ефективно, і таким чином встановлюється вплив на потік клієнтів до ресторанів.



Фокусування на створенні вартості для партнерів у існуючих ланцюгах вартості. Реалізація повинна бути швидкою.

Наприклад, «Peapod» стала лідируючим у США інтернет-бакалійником, за рахунок пристосування (та покращення) до галузі.

Конкуренція безпосередньо з працівниками. Варто застати їх зненацька швидкою реалізацією.

Наприклад, «Rent the Runway» зробила виклик висококласним ритейлерам, запропонувавши жінкам, які прагнуть бути модними, можливість орендувати, а не купувати дизайнерський одяг.

Рисунок 9 – Компас підприємницьких стратегій для стартап-проектів

Джерело: [165], розкрито у праці [8]

Крім «Компасу підприємницьких стратегій» варто опрацювати ряд методів стратегічного планування стартап-проектів, які представив Ллойд Александер та об'єднав у групи: методики зростання (піраміда стартапу, піратські метрики: «AARRR!», стадії Lean-аналітики), моделі вибору каналу придбання клієнтів (The ICE Score, модель Bullseye), біхевіористські моделі (The Hook Model (модель крючка), STEPPS [162]).

Наступним питання теми є «Півот стартапу», тобто зміна бізнес-моделі, продукту або сфери діяльності стартапу [84]. Не завжди розроблена бізнес-модель є життєздатною і потребує зміни. Варто окремо зупинитись на передумові півоту – невизначеності та розглянути вплив різних типів невизначеності на стартап

(технічної, ринкової, ресурсної, організаційної, часової, фінансово-інвестиційної, невизначеності щодо інновацій), а також застосування відкриття, інкубації та акселерації для зменшення рівня невизначеності [163]. Крім цього потрібно опрацювати чинники півоту: заперечувальна реакція клієнтів, програш конкуренту, вплив інвестора, ментора чи партнера, невідповідний час, ідентифікація більш вагомого потреби клієнтів в результаті вирішення внутрішньої проблеми, безперспективний бізнес і т. ін. [1]. Надалі варто розглянути види півоту та особливості їх застосування і перейти до вивчення методології Pivot Startup [163]. Після чого перейти до вивчення основних моделей півоту: збільшення масштабу / наближення (Zoom-In Pivot), зменшення масштабу / віддалення (Zoom- Out Pivot), споживчого сегменту (Customer Segment Pivot), споживчої потреби (Customer Need Pivot), платформи (Platform Pivot), бізнес-архітектури (Business Architecture Pivot), монетизації цінності (Value Capture Pivot), рушійної сили зростання (Engine Of Growth Pivot), каналу (Channel Pivot), технологічний півот (Technology Pivot) [77; 84; 178]. Слід також опрацювати особливості застосування півоту за часовим, ринковим, організаційним та металевим чинниками.

Під час вивчення питання «Масштабування стартапу» насамперед варто розглянути його правила, а також чинники, які забезпечують успішне масштабування, зокрема до них належать наявність компетенції для зростання, підстав для зростання, конфлікт між зростанням та дистрибуцією та множинні експерименти [159]. Варто також опрацювати механізми зростання стартапу (табл. 8). Зростання стартапу відбувається за вертикальним та горизонтальним напрямками, а також завдяки розвитку стратегічних партнерств. Варто вивчити інструменти, які при цьому застосовуються.

Завершувати питання щодо масштабування стартапу доцільно вивченням семи ключових інструментів масштабування стартапу: трекшн-карта, HADI-цикли, Customer Development, фокус на клієнтському сегменті, який принесе максимум доходу в найкоротші терміни, SPACE-модель, формула розрахунку юніт-економіки, теорія обмежень Е. Голдратта – пошук вузьких місць як точок для кратного зростання [161].

Наприкінці теми варто розглянути процедури залучення стартапів підприємствами, оскільки майбутня практика у менеджментів, які працюватимуть в корпораціях може бути пов'язана саме з такою діяльністю. Зокрема слід опрацювати ці процеси з різних боків: як з боку стартапер, так і з боку корпорації.

Таблиця 8 – Механізми зростання стартапу

№ з/п	Назва механізму	Зміна показників	Дія
1.	Механізм «липкого» зростання	Якщо коефіцієнт залучення нових споживачів перевищує коефіцієнт втрати, то популярність продукту зростає	Відстеження втрати споживачів
2.	Механізм вірусного зростання	Відслідковування вірусного коефіцієнту, що скільки ще клієнтів може привести за собою кожний новий клієнт. Чим вище цей коефіцієнт, тим швидше продукт буде набувати популярності	Якщо вірусний коефіцієнт дорівнює одиниці, то, тільки один з кожних 10 клієнтів приведе з собою одного друга. Такий цикл нежиттєздатний
3.	Механізм сплаченого зростання	Потрібна диференційована «здатність» монетизувати певну групу користувачів	Наприклад в компанії IMVU це відбувалося завдяки впровадженню можливості списувати кошти з мобільних телефонів і інших способів, що допомогло компанії залучити більше клієнтів, ніж конкуренти, які орієнтувалися тільки на банківські карти

Джерело: [79]

Бажано засвоїти, що стартаперам необхідно здійснити ряд дій враховуючи наявні перспективи та переваги для стартапу, які передбачають: усвідомлення потреби у взаємодії з великою компанією, аналіз партнера, потрапляння в акселератор, налагодження співпраці з корпораціями, які підтримують пілотні проекти, врахування відмінностей у процесах, захист інтелектуальних прав [59]. Доцільно розглянути переваги корпорацій та підприємств у залученні стартапів. Купівля корпорацією або підприємством стартапу з точки зору менеджменту є складним процесом, то варто детально опрацювати його складові елементи: обрання формату співпраці з стартапом, дії до угоди щодо купівлі стартапу, дії під час операції купівлі стартапу, дії після купівлі стартапу [41].

Запитання для опрацювання теми

1. Розкрийте специфічні особливості розроблення бізнес-стратегії стартапу.
2. Визначте чинники, які зумовлюють стратегічну поведінку стартапера.
3. Поясніть застосування у розвитку стартапу стратегії конкурентних стратегій М. Портера.
4. Які стратегії «Бостонської консалтингової групи» доцільні у застосуванні стартапу?

5. Визначте інноваційні стратегії, які можуть бути застосовані у розвитку стартапу.
6. У чому полягає особливість копінгет стартапів та стратегії копіювання?
7. Надайте характеристику «Компасу підприємницьких стратегій».
8. У чому полягає зміст стратегії інтелектуальної власності «Компасу підприємницьких стратегій»?
9. Які особливості має стратегія підриву «Компасу підприємницьких стратегій»?
10. У чому полягає зміст стратегії ланцюга створення вартості «Компасу підприємницьких стратегій»?
11. Яка специфіка притаманна архітектурній стратегії стартапу «Компасу підприємницьких стратегій»?
12. Яким чином відбувається процес вибору з подальшою реалізацією стратегій «Компасу підприємницьких стратегій» для стартапу?
13. Поясніть сутність стратегічних інструментів групи «методики зростання» за структурою Ллойда Александера.
14. Поясніть сутність піраміди стартапу як стратегічного інструменту групи «методики зростання» за структурою Ллойда Александера.
15. Поясніть сутність піратські метрики: «AARRR!» як стратегічного інструменту розвитку стартапу групи «методики зростання» за структурою Ллойда Александера.
16. Поясніть сутність стадії Lean-аналітики як стратегічного інструменту розвитку стартапу.
17. Розкрийте зміст The ICE Score як стратегічного інструменту розвитку стартапу.
18. Розкрийте зміст моделі Bullseye як стратегічного інструменту розвитку стартапу.
19. Надайте характеристику The Hook Model (моделі крючка) як стратегічного інструменту розвитку стартапу.
20. Охарактеризуйте метод STEPPS з позиції стратегічного інструменту розвитку стартапу.
21. Розкрийте зміст та особливості півоту стартапу.
22. Надайте характеристику типам невизначеності, які впливають на можливість застосування півоту стартапу.
23. На основі яких підходів доцільно знижувати рівень невизначеності під час реалізації стартап-проєкту?
24. Визначте ключові чинники півоту.
25. Розкрийте чинники, які впливають на зміну бізнес-моделі стартап-проєкту.
26. Надайте характеристику видам півоту стартапу.
27. Розкрийте особливості та ключові метрики методології Pivot Startup.

28. Розкрийте зміст таких моделей півоту як Півот збільшення масштабу та Півот зменшення масштабу.
29. Які особливості мають такі моделі півоту як півот споживчого сегменту та Півот споживчої потреби?
30. Розкрийте підходи до застосування півоту платформи та півоту бізнес-архітектури
31. У чому полягає особливість застосування півоту монетизації цінності та технологічного півоту?
32. Які дії здійснюються в управлінні стартапом на основі моделей півоту рушійної сили зростання і півоту каналу?
33. Розкрийте особливості застосування півоту під впливом різних факторів (часового, організаційного і т. ін.).
34. У чому полягає сутність масштабування стартапу?
35. Визначте правила масштабування стартап-проєкту.
36. Надайте характеристику чинникам, які забезпечують успішне масштабування стартапу.
37. Поясніть сутність «score creep» (розростання обсягів робіт під час розвитку стартап-проєкту).
38. Визначте чинники, які зумовлюють прояв «score creep».
39. Розкрийте методи подолання та упередження «score creep».
40. Які механізми застосовуються у процесі масштабування стартап-проєкту?
41. Поясніть зміст та особливості ви використання вертикального зростання стартапу.
42. Поясніть зміст та особливості ви використання горизонтального зростання стартапу.
43. У чому полягає особливість застосування стратегічних партнерств у розвитку стартап-проєкту?
44. Надайте характеристику застосуванню трекшн-карти як інструменту масштабування стартапу.
45. Поясніть зміст HADI-циклів як інструменту масштабування стартапу.
46. Розкрийте особливості обрання та використання фокусу на клієнтському сегменті, який принесе максимум доходу в найкоротші терміни як інструменту масштабування стартапу.
47. Яким чином застосовувати SPACE-модель у розвитку стартап-проєкту?
48. Наведіть підхід до розрахунку юніт-економіки стартапу.
49. Яким чином у розвитку стартапу використовується теорія обмежень Е. Голдратта – пошук вузьких місць як точок для кратного зростання?
50. Які дії варто здійснити команді стартапу для взаємодії з корпорацією?

51. Розкрийте особливості обрання формату співпраці з стартапом для корпорації.
52. Поясніть переваги залучення стартапів у корпорацію.
53. Які дії до угоди щодо купівлі стартапу мають бути виконанні корпорацією?
54. Які дії під час операції купівля стартапу мають бути виконанні корпорацією?
55. Розкрийте специфіку дій корпорації щодо адаптування стартапу в діяльність корпорації.

Рекомендована література

*Базова: [1; 2;3; 6; 7], допоміжна : [5; 7; 8; 9;24; 25],
довідкова та прикладна: [1; 7; 8; 31; 32; 41; 77; 79; 84; 137; 146; 158; 159; 161;
162; 163; 166; 178]*

3 ТЕМАТИКА ТА ЗАВДАННЯ ДО ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

Практичне заняття 1. Стартап-проект: реалізація стартапу як інноваційного проекту та як проекту інноваційного бізнесу

Зміст заняття

- 1.1. Класифікації стартап проектів за різними ознаками.
- 1.2. Етапи стартап-проекту: ініціація проекту, фандрайзинг, планування, реалізація, моніторинг і контроль, завершення.
- 1.3. Життєвий цикл стартапу та фази реалізації стартапу як проекту інноваційного бізнесу.
- 1.4. Управління стартапом за стадіями розвитку: посівна (seed stage), запуску (startup stage), зростання (growth stage), розширення (expansion stage), «виходу» (exit stage).

Завдання для виконання

1. Розгляд кейсу: «Розвиток VR-проекту Oculus за етапами стартапу».
2. Виконання вправи: «Визначення проектів, які належать до стартапів».
3. Опрацювання контрольного списку запуску стартапу як бізнесу.
4. Складання інформаційної карти стартап-проекту.

Завдання на самостійну роботу

Підготувати міні-повідомлення про один з провідних вітчизняних стартапів

Практичне заняття 2. Методи генерування та перевірки бізнес-ідеї стартапу, створення мінімального життєздатного продукту

Зміст заняття

- 2.1. Генерування бізнес-ідеї стартапу (виявлення проблем, прихованих потреб, базування на нових та втрачених стартапах), ключові похибки та методи пошуку.
- 2.2. Морфологічні підходи до формування ідеї продукту: метод інвентаризації характеристик, морфологічного ящика, метод послідовного винахідництва

заперечення і конструювання, систематичного покриття поля, методи створення локальних інновацій для продукту.

- 2.3. Продуктивні та не продуктивні методи перевірки ідей, ситуаційні методи перевірки.
- 2.4. Методи перевірки життєздатності продукту: створення продукту-пустушки, надання продукту в якості послуги, завоювання ринку з наступною зміною профілю.

Завдання для виконання

1. Розгляд кейсу «Стартап Ahundred: від ідеї до робочого продукту та платіжних клієнтів за рік» та «Incust: геть «пластик» зі своєї кишені».
2. Виконання вправи на формування пропозицій щодо тестування ідей стартапів: «Електросамокати SEGWAY», «Інноваційний ліхтар для велосипедів від GOTHAM BICYCLE DEFENSE», «Файлообмінник DROPBOX», Онлайн-сервіс економної кулінарії «FOOD ON THE TABLE», «Месенджери SKYPE».
3. Опрацювання вправи розвитку мінімально життєздатного продукту.
4. Складання морфологічної карти ідеї продукту для стартапу.

Завдання на самостійну роботу

Виконання вправи на визначення переваг та недоліків у тестуванні мінімально-життєздатного продукту «Virgin Air», «Sprig», «no_name», «Groupon», краудфандингової платформи «Активи та проєкти», «Будівельне обладнання».

Практичне заняття 3. Побудова бізнес-моделі стартапу

Зміст заняття

- 3.1. Бізнес-модель Canvas. Характеристика структурних блоків бізнес-моделі (споживчі сегменти, ціннісна пропозиція, канали збуту, взаємовідносини з клієнтами, ключові ресурси, ключові види діяльності, ключові партнери, потоки надходження, структура витрат).
- 3.2. Методи дизайну бізнес-моделі (бізнес-модель «клієнторозвивального» стартапу, «племінного» стартапу, «мишоловочного» стартапу, «валідаційного» стартапу, «бережливого» стартапу і т. ін.).

Завдання для виконання

1. Розгляд кейсу: Формування бізнес-моделі стартапу: «Райські» шкарпетки від студентів Могилянки» та «Екологія – це я, або як економити енергію розумно».
2. Виконання вправи: «Визначення виду бізнес-моделі стартапу».
3. Опрацювання переваг та недоліків бізнес-моделей «Google: плата персональними даними», «Шкарпетки поштою: як забезпечити шкарпетками всіх бажаючих», «Плата за копіювання mp3».
4. Складання бізнес-моделі стартапу за стратегіями «від продукту», «від клієнта», «професіонал», «фора».

Завдання на самостійну роботу

Аналітично-розрахункове завдання з побудови бізнес-моделі власного або обраного вітчизняного стартапу.

Практичне заняття 4. Маркетингова стратегія стартап-проєкту, план маркетингу

Зміст заняття

- 4.1. Етапи реалізації маркетингу стартап-проєкту (ініціатива, тестування ідеї, процес дифузії (проникнення ідеї) на ринок, просування продукту).
- 4.2. Оцінювання обсягу ринку, конкуренції, перспектив зростання ринку.
- 4.3. Клієнт-орієнтована методологія (Customer Development Methodology) та продукт-орієнтована методологія (Customer Discovery).
- 4.4. Формування маркетингового плану стартап-проєкту.

Завдання для виконання на занятті

1. Розгляд кейсів щодо ринкової стратегії та просування стартапів: «AgroMonitor», «Від Польщі до Ямайки: стартап із Вінниці на нових ринках».
2. Виконання вправи на складання маркетингового бюджету стартапу.
3. Опрацювання інструментів аналізу ринку та конкурентів стартапу.
4. Складання маркетингового плану стартап-проєкту.

Завдання на самостійну роботу

Складання «Листа результатів маркетингових досліджень стартапу».

Практичне заняття 5. Формування команди стартап-проєкту, менторинг, акселерування, бізнес-інкубування, створення підприємства

Зміст заняття

- 5.1. Формування команди стартап-проєкту.
- 5.2. Розподіл участі та часток майбутнього бізнесу між членами команди стартапу.
- 5.3. Процедура реалізації менторингу, формати співпраці з менторами.
- 5.4. Розгляд особливостей вітчизняних та зарубіжних янгол-синдикатів, акселераторів та стартап-інкубаторів.
- 5.5. Перетворення стартапу на підприємство.

Завдання для виконання на занятті

1. Розгляд кейсу щодо формування команди стартапу: «Наочна кібербезпека», опрацювання рекомендацій за «Гідом зі створення команди стартапу».
2. Виконання вправи з акселерації стартапу: «Як навчитись слухати поради та збільшити виручку у п'ять разів».
3. Опрацювання практичного завдання з формування команди стартапу та її масштабування за етапи розвитку стартапу.
4. Вправа на вибір юридичної форми підприємства для стартапу.
5. Складання контракту на розвиток стартапу з менторами та опрацювання анкети зворотного зв'язку.

Завдання на самостійну роботу

Порівняння функціонування акселераторів та стартап-інкубаторів з позиції привабливості для обраного стартапу

Практичне заняття 6. Форми та процедури управління інвестуванням стартап-проєктів, презентування стартап-проєкту для інвесторів та стейкхолдерів

Зміст заняття

- 6.1. Форми інвестування стартап-проєктів бізнес-янголами (корпоративна, лізинг, надання позик).
- 6.2. Процедура розміщення стартап-проєктів на краудфандингових платформах.

- 6.3. Методи оцінювання вартості стартапів (з точки зору венчурного інвестора, витратний метод, метод Беркуса, норми прибутку (метод венчурного капіталу через обчислення кінцевої вартості або розрахунок доінвестиційної і післяінвестиційної вартості стартапу), оцінювання потенційної аудиторії за прибутковістю клієнта, метод оцінювання перспективної вартості, заснований на мультиплікаторах, скорингу, PVN).
- 6.4. Форми укладання інвестиційного договору, договору позики, товариства. Формування інвестиційної пропозиції та інвестиційного меморандуму стартапу.
- 6.5. Особливості складання презентацій стартап-проекту для посівного інвестування та повної презентації проекту. Структура «пйтча» стартап-проекту.

Завдання для виконання на занятті

1. Розгляд кейсу щодо залучення інвестицій «Як стартап Traces AI розпізнає людей на відео без обличчя», опрацювання конфлікту засновника та інвестора на прикладі «Powa Technologies».
2. Вправа з формування презентації стартап-проекту для інвестора.
3. Опрацювання методів визначення вартості стартапів, вирішення задач.
4. Складання інвестиційної пропозиції стартап-проекту та інвестиційного меморандуму стартап-проекту.

Завдання на самостійну роботу

Формування презентації стартап-проекту для інвестора.

Практичне заняття 7. Структура та розроблення бізнес-плану стартап-проекту

Зміст заняття

- 7.1. Ключові розділи бізнес-плану стартап-проекту.
- 7.2. Опис стартап-проекту та продукту стартапу.
- 7.3. Розділ бізнес-плану «Аналіз галузі / ринку». Формування бюджету маркетингу стартап-проекту.
- 7.4. Організаційний план формування та реалізації стартап-проекту. Календарний план та дорожня карта стартап-проекту.
- 7.5. Фінансова модель стартапу.
- 7.6. Економічне обґрунтування доцільності реалізації стартапу.

Завдання для виконання на занятті

1. Розгляд кейсів з планування стартап-проєкту «Сумчасті технології», «Як змусити дороги стати розумнішими».
2. Вправа з розгляду шаблону бізнес-плану стартап-проєкту.
3. Опрацювання бізнес-плану обраного стартап-проєкту.
4. Складання фінансової моделі стартап-проєкту, оцінювання ефективності стартапу (задача).

Завдання на самостійну роботу

Аналітично-розрахункове завдання з розроблення бізнес-плану стартап-проєкту.

Практичне заняття 8. Інтелектуальна власність та патентування стартапу

Зміст заняття

- 8.1. Юридично-правова документація супроводження стартап-проєкту.
- 8.2. Укладання договорів з контрагентами та з фаундерами.
- 8.3. Аналіз патентоспроможності складових стартапу: ідея, технічна частина, графічна частина, текстова частина, аудіовізуальна частина.

Завдання для виконання на занятті

1. Розгляд кейсу: «Серійні винахідники Michael Nemeth for Forbes».
2. Вправа з визначення складових стартапу, які можуть підлягати патентуванню.
3. Опрацювання завдання здійснення патентного пошуку за вітчизняними стартапами з визначення патентоспроможності продукту стартапу.
4. Складання засновницького договору (*Pre-formation Founders agreement*).

Завдання на самостійну роботу

Складання заяви про реєстрацію авторського права та договору розподілу права між авторами ідеї.

Практичне заняття 9. Стратегування та півот стартап-проєкту, його масштабування

Зміст заняття

- 9.1. Вибір стратегії розвитку стартап проєкту: стратегія інтелектуальної власності, стратегія підриву, стратегія ланцюга створення вартості, архітектурна стратегія.
- 9.2. Компас підприємницьких стратегій для стартап-проєктів.
- 9.3. Бізнес-модель з позиції стратегії ощадливого стартапу.
- 9.4. Інструменти масштабування стартапу: трекшн карта, хаді-цикли, розвиток клієнтів, SPACE-модель, юніт-економіка, теорія обмеженості Голдратта.

Завдання для виконання на занятті

1. Розгляд кейсу з масштабування стартапу: «Як Д. Браун навчився робити 40 сайтів на день» та залучення стартапів у корпорації «Samsung відкритий для стартапів».
2. Вправа на визначення моделей Півоту стартапів «PayPal», «Flickr», «Groupon», «Yelp».
3. Опрацювання «Півоту стартап-проєкту» на прикладі стартапу «MoneyHero», застосування HADI циклів на прикладі стартапу «Carrot quest».
4. Складання дорожньої карти за стратегією розвитку стартап-проєкту.

Завдання на самостійну роботу

Обґрунтування вибору підприємницьких стратегій для стартап-проєктів: стратегія інтелектуальної власності, стратегія підриву, стратегія ланцюга створення вартості, архітектурна стратегія.

4 ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

Загальні відомості

Індивідуальним завданням дисципліни є виконання розрахункової роботи. Її метою є набуття студентами знань та вмінь з розроблення стартап-проєкту в реальних економічних умовах.

Розрахункова робота виконується у формі проєкту стартапу. Для її виконання студентам необхідно виконати наступні завдання:

- запропонувати власний або обрати стартап-проєкт з наведених (див. додаток А). Для наведених стартапів, формування проєкту призначене для навчальних цілей з метою набуття студентами навичок розробки таких проєктів і не носить комерційного призначення;
- сформувати стартап-проєкт для посівної стадії (seed stage) та стадії запуску (startup stage) за нижченаведеною структурою, що поділяється на блоки:

- 1) інформаційна карта стартап-проєкту;
- 2) бізнес-модель стартап-проєкту;
- 3) маркетинг-план стартап-проєкту;
- 4) план організації реалізації стартапу;
- 5) фінансова модель стартап-проєкту.

4.1. Інформаційна карта стартап-проєкту

На початку розрахункової роботи слід навести інформаційну карту стартап-проєкту (табл. 9), що надасть уявлення про його сутність, проблему, яку вирішує стартап, цілі, завдання проєкту та плановані його результати.

Таблиця 9 – Інформаційна карта стартап-проєкту

Назва блоку	Характеристика
1	2
Загальна характеристика стартап-проєкту	
Назва стартап-проєкту	<i>Навести лаконічну назву стартап-проєкту</i>
Проблематика, яку вирішує стартап-проєкт	<i>Навести короткий опис проблеми, яку вирішує стартап-проєкт, у чому полягає її актуальність</i>
Головні цілі та завдання проєкту	<i>Навести ключові цілі стартап-проєкту для стартапера, стейкхолдерів, партнерів та інвесторів</i>
Головні цільові групи, на які спрямований проєкт	<i>Визначити цільову аудиторію, для якої призначений стартап-проєкт</i>

Продовження табл. 9

1	2
Автори та команда стартап-проєкту	
Автори стартап-проєкту	<i>Визначити основних авторів стартап-проєкту</i>
Команда стартап-проєкту	<i>Розкрити учасників стартап-проєкту з зазначенням у дужках ключових їх функцій</i>
Опис продукту стартап-проєкту	
Назва та коротка характеристика мінімального життєздатного продукту стартапу (MVP)	<i>Навести назву та коротку характеристику MVP, що визначає його сутність</i>
Сфера застосування та функціональне призначення продукту	<i>Пояснити, які потреби задовольняє продукт стартапу</i>
Опис унікальних властивостей продукту стартапу	<i>Розкрити у чому полягає інноваційність продукту, його цінність для споживачів. Що відзначають споживачі в своїх відгуках про ваш продукт.</i>
Стадія розробки продукту стартапу	<i>Розкрити на якій стадії знаходиться продукт в даний час (ідея, робочий проєкт, дослідний зразок, серійне виробництво тощо). Вказати, чи є можливості для подальшого розвитку продукту</i>
Технічні характеристики	<i>Коротко навести ключові специфічні технічні характеристики продукту, його зовнішній вигляд, упаковку, якщо вона має відмітні особливості</i>
Супровід продукту	<i>У разі передбаченого стартап-проєктом розкрити необхідне сервісне та гарантійне обслуговування продукту, додатзати вимоги до контролю якості, до підготовки користувачів, до гарантійного та післягарантійного обслуговування</i>
Забезпечення стартап-проєкту	
Необхідні ресурси	<i>Надати перелік усіх необхідних ресурсів (фінансових, матеріальних інтелектуальних тощо)</i>
Потреба в інвестиціях	<i>Визначити обсяги потреби в інвестиціях на реалізацію стартап-проєкту</i>
Інтелектуальна власність	<i>Визначити об'єкт інтелектуальної власності (винахід, корисна модель, промисловий зразок, ноу-хау). Яка форма захисту необхідна або наявна на пропонуванні продукт (комерційна таємниця, патент, торгова марка/знак і т. ін.), термін їх дії. Кому належать або має належати право власності на інтелектуальну власність. За можливістю вкажіть вартість або витрати на захист об'єкта інтелектуальної власності</i>
Результати стартап-проєкту	
Термін реалізації стартап-проєкту	<i>Надати інформацію про тривалість стартап-проєкту (в місяцях)</i>
Плановані кількісні показники стартап-проєкту	<i>Визначити та навести ключові очікувані кількісні показники стартап-проєкту</i>
Якісні показники стартап-проєкту	<i>Навести якісні плановані показники стартап-проєкту</i>
Загальні очікувані результати	<i>Описати позитивні зміни, які відбудуться в результаті реалізації стартап-проєкту після його завершення та в довгостроковій перспективі</i>

Складено на основі [33; 62;144]

4.2. Бізнес-модель стартап-проєкту

Сформууйте бізнес-модель стартап-проєкту відповідно до наведеного шаблону бізнес-моделі «Canvas» Олександра Остервальдера та Іва Піньє (рис. 10). Визначте та обґрунтуйте її вид (посередницька, рекламна, торгова, партнерська, інформаційна, пряме виробництво, сервісна) [71]. Побудову бізнес-моделі здійсніть відповідно до обраної стратегії [157]:

- «від продукту» – що передбачає розробку продукту з наступним виходом на ринок з готовою версією. Вихідні блоки бізнес-моделі: ключові партнери (інвестори), ключові види діяльності (розробка), ціннісна пропозиція (ідея нового продукту, продукт);
- «від клієнта» – де вихідними блоками розробки бізнес-моделі є не готовий продукт, а загальне бачення «ніші». Вихідні блоки бізнес-моделі: проблема, рішення, споживчі сегменти (визначення споживачів), канали збуту (визначення потреб);
- «професіонал» – ґрунтується на ключових позиціях стартапера, найкращого його професіоналізму в певній сфері. Вихідні блоки бізнес-моделі: ключові види діяльності (ключові компетенції та предмет діяльності);
- «фора» – ґрунтується на певній конкурентній перевазі, що надає значну перевагу на ринку. Вихідний блок для формування бізнес-моделі: фора;
- «ресурс» – у разі наявності переваги у ресурсах, в тому числі унікальних, відмінних від наявних, широко поширених з вільним доступом. Вихідний блок для формування бізнес-моделі: ключові ресурси [157].

4.3. Маркетингова стратегія стартапу

Розроблення маркетингової стратегії стартап-проєкту доцільно здійснити за блоками:

І. Аналітична оцінка ринку стартапу. Аналіз ринку за стартап-проєктом доцільно здійснити за такою структурою:

1. Аналіз потенціалу ринку продукту стартапу. Для оцінювання потенціалу продажу необхідно визначити обсяг ринку, зрілість ринку (галузі) та швидкість змін умов на потенційному ринку [156].

Фора		Рішення		<input type="checkbox"/> Проблема		Стартап _____
						Стратегія _____
						іа _____
Ключові партнери	Ключові види діяльності	Ціннісна пропозиція	Взаємовідносини з клієнтами	Споживчі сегменти	<input checked="" type="checkbox"/> Кроки	
	Ключові ресурси		Канали збуту			
Структура витрат			Потоки доходів			Метрики

Рисунок 10 – Бізнес-модель стартап-проекту
Джерело: [143]

Обсяг ринку. Під час визначення обсягу ринку (рис. 11) скористайтесь такою методикою [38]:

1) потенційний обсяг ринку – PAM (Potential Available Market) – це сума всіх витрат потенційних клієнтів в світовому масштабі, які можуть мати потребу щодо продукту стартапу;

2) обсяг цільового ринку – TAM (Total Addressable Market) – витрати клієнтів, яким цікавий вид продукту, включаючи тих, хто не може дозволити собі відповідну покупку. TAM є частиною PAM;

3) доступний обсяг обслуговуваного ринку – SAM (Served / Serviceable Available Market) – це річний обсяг грошових коштів, які вже витрачаються на користування вашим продуктом або продуктом конкурента. Ринок SAM є частиною ринку TAM;

4) реально досяжний обсяг ринку – SOM (Serviceable & Obtainable Market) або, іншими словами – це частка ринку стартапу, це витрати тих клієнтів, які вже користуються продуктом плюс витрати тих клієнтів, яких ви плануєте залучити найближчим часом.

Відповідно до цього методу визначається обсяг коштів, які вже витрачають споживачі для купівлі продукту стартапу і обсяг коштів споживачів, які будуть залучені стартапом найближчим часом. Для цього прогнозується кількість майбутніх клієнтів, спираючись на виробничі потужності і ресурси стартапу.

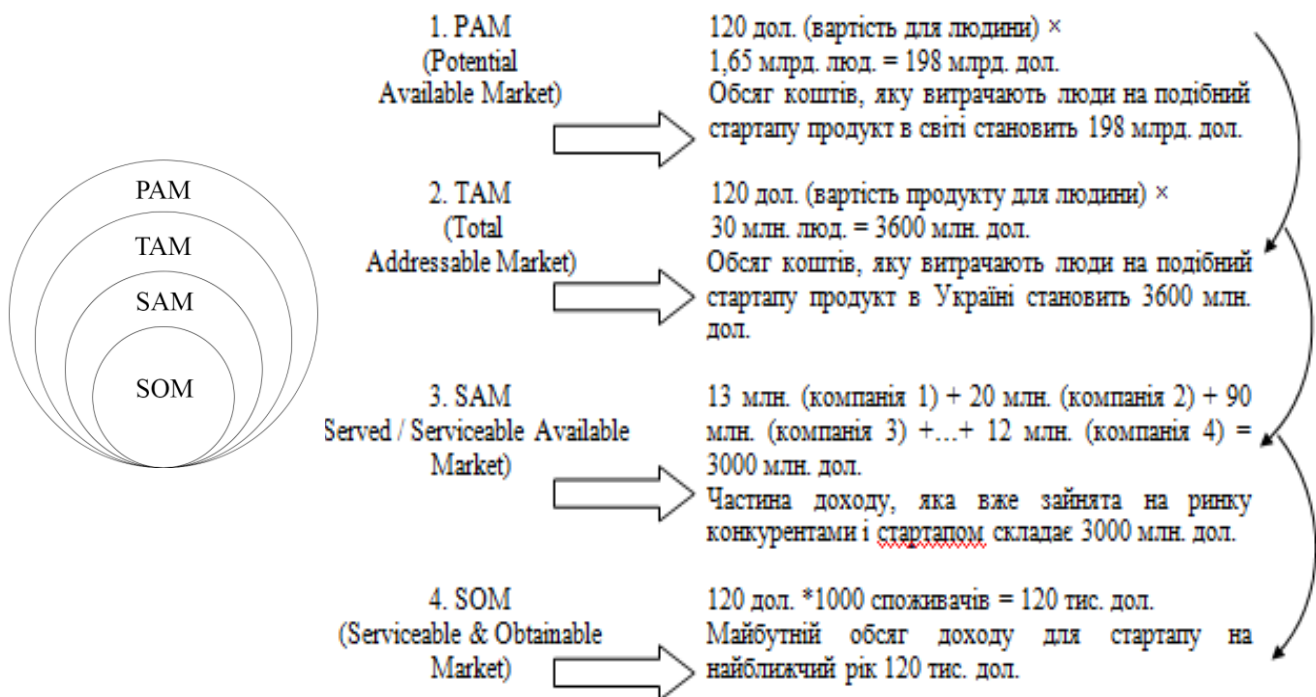


Рисунок 11 – Розрахунок обсягу ринку для стартапу

Складено за прикладом [38]

Зрілість ринку (галузі). Традиційно зрілість ринку визначають на основі зрілості галузі за критеріями прибутковості (табл.10) та ринковими критеріями (табл. 11). Критеріями прибутковості є обсяг реалізації продукції та рівень прибутку. Для їх уточнення можна скористатись інформацією Державного комітету статистики у розділі «Статистична інформація» → «Промисловість» → «Обсяг реалізованої промислової продукції за видами діяльності» та «Публікації», «Діяльність підприємств», де наведено прибутки підприємств за різними видами економічної діяльності [21].

Таблиця 10 – Матриця життєвого циклу галузі

Обсяг реалізації продукції	Рівень прибутковості (збитковості)		
	Прибуток	Беззбиткова діяльність	Збиток
<1000	Стадія спаду	Стадія спаду	Стадія зрілості
→1000	Стадія зрілості	Стадія зрілості	Стадія уповільненого зростання
>1000	Стадія зародження	Стадія зростання	Стадія прискореного зростання

Джерело: [56]

Ринкові критерії (рівень попиту, технологія, товари, виробництво і збут, зміни в міжнародній торгівлі і прямих інвестиціях, кількість підприємств в галузі, інтенсивність конкуренції [56]) визначаються на основі аналітичного оцінювання.

Таблиця 11 – Ринкові критерії оцінювання зрілості галузі

Критерії	Стадії життєвого циклу галузі			
	Зародження	Зростання	Зрілість	Спад
1	2	3	4	5
Попит	Обмежений споживачами, які мають високий дохід	Стрімке зростання чисельності споживачів	Масовий ринок, добре інформовані і чутливі до ціни споживачі	Зменшення чисельності споживачів
Технологія	Конкуруючі технології, швидка поява інноваційних товарів	Стандартизація на основі домінуючої технології, швидка поява інноваційних процесів	Повсюдне поширення технічних ноу-хау: прагнення до технологічного удосконалення	Незначні інновації в галузі продукції і процесів
Товари	Низька якість, широкий спектр характеристик і технологій, часті зміни в дизайні	Дизайн і якість покращують, виникає домінуючий дизайн	Тенденція перетворення в товар масового споживання, намагання диференціації за допомогою бренду, якості і комплектації	Стандартизовані товари: нерентабельна диференціація

Продовження табл. 11

1	2	3	4	5
Виробництво і збут	Короткий виробничий цикл, праця висококваліфікована, спеціалізовані канали збуту	Дефіцит потужностей, масове виробництво, конкуренція за дистрибуцію	Надлишок виробничих потужностей, використання менш кваліфікованої праці, тривалі виробничі цикли, дистриб'ютори обслуговують менше ліній товару	Хронічні надлишки виробничих потужностей, відновлення спеціальних каналів збуту
Зміни в міжнародній торгівлі і прямих інвестиціях	Виробники і споживачі в провідних країнах	Експорт товарів з розвинутих країн в решту країн світу	Виробництво переміщують в нові індустріальні країни, а потім в країни, що розвиваються	Експорт з країн з найнижчими витратами на заробітну плату
Кількість фірм в галузі	Небагато фірм	Вхід нових фірм, злиття фірм і вихід	Банкрутство дрібних фірм	Вихід фірм з ринку
Інтенсивність конкуренції	Незначна конкуренція	Нецінова конкуренція	Посилення цінової конкуренції	Потужна цінова конкуренція (цінові війни)

Джерело: [56]

Швидкість зміни умов ринку. Даний пункт визначається аналітичним шляхом на основі попередньої оцінки зрілості в галузі, а також аналізується швидкість змін попиту, технологій, факторів конкуренції, методи оцінювання яких наведено нижче.

Доступність інвестицій. Для реалізації стартапу доцільно проаналізувати й ринок інвестицій, особливо венчурних, щодо можливості подальшого їх залучення для фінансування. Для цього можна скористатись оглядами інвестиційного ринку венчурного капіталу [30].

Результати дослідження та висновки занесіть у табл. 12.

2. Визначення типу попиту, цільової аудиторії стартапу та її сегментування.

Тип попиту. Насамперед визначтеся на який попит орієнтований стартап: наявний чи прихований. Аналіз попиту на інновації у більшості випадків зводиться до пошуку незадоволених потреб споживачів, пропозиція на ринку товару, який задовольняє ці потреби, істотно підвищує шанси інноватора на успіх, особливо якщо техніко-економічні та якісні характеристики товару відповідають вимогам споживачів [35].

Таблиця 12 – Аналіз потенціалу продажу продукту стартапу

№ з/п	Критерій привабливості ринку	Опис	Характеристика ринку стартапу з позиції привабливості
1	Обсяг ринку	<i>Визначається потенційний обсяг ринку (можна скористатись методикою рис. 11)</i>	
2	Зрілість ринку (галузі)	<i>Визначте та обґрунтуйте зрілість ринку на основі зрілості галузі – зародження, зростання, зрілість, спад. Чим нижча зрілість ринку, тим вищі перспективи для стартапу</i>	
3	Швидкість зміни умов ринку	<i>Чим вище швидкість змін ринкових умов (зміна технологій, попиту, факторів конкуренції), тим вище потреба в постійному пристосуванні до нових ринкових реалій і вище витрати на пристосування</i>	
4.	Доступність інвестицій	<i>Обмеження в доступі до інвестицій знижують привабливість реалізації стартапу</i>	

Складено з урахуванням [156]

Визначте на основі вирішуваної проблеми, який попит задовольняє продукт стартапу: наявний чи прихований. Надалі оцініть ступінь задоволеності наявними продуктами на ринку відповідно тій функції, що виконує стартап-продукт (табл.13).

Таблиця 13 – Ступінь задоволеності наявними продуктами на ринку

Ознаки	Характеристика
Рівень задоволення потреби	<i>Оцініть чи дійсно наявні продукти спроможні задовольнити потребу споживачів</i>
Співвідношення ціна/якість продукції	<i>Визначте чи задовольняють наявні продукти на ринку взаємопов'язаність ціна/якість</i>
Рівень задоволеності тривалістю життєвого циклу продукту	<i>Надайте характеристику чи задоволені споживачі тривалістю життєвого циклу наявного продукту, чи його потрібно продовжити чи скоротити</i>
Ступінь урізноманітнення продуктів	<i>Проаналізуйте чи дійсно наявний достатній ступінь урізноманітнення наявних продуктів на ринку потребам споживачів</i>

Позиціонування продукту стартапу. З цією метою визначається концепція позиціонування для продукту стартапу [89]:

1) нова суб-категорія. Передбачає, що продукт буде представлено тільки стартапом. Таке позиціонування може значимо змінити умови конкурентної боротьби і відсунути на задній план всіх конкурентів;

2) лідерство в вирішенні проблеми. Для оцінки цієї можливості перераховуються усі проблеми цільового ринку стартапу на основі ряду питань: Чи вирішують проблему поточні гравці ринку? Чи можливо лідирувати стартапом у вирішенні проблеми споживача? Чи буде для цільової аудиторії привабливим така пропозиція?

3) створення протилежного способу. На ринку однорідних товарів, а також для продуктів, які не вирізняються за споживчими властивостями, найдоцільніше

розглянути можливість дистанціювання від конкурентів за допомогою створення абсолютно нового, протилежного продукту;

4) відмінні характеристики. Передбачає всі можливі властивості, за якими продукт стартапу відрізняється від конкурентів;

5) використання прихованого попиту. Прихований попит – це нереалізовані потреби цільової аудиторії, які не можуть бути вирішені жодним товаром на ринку. Стартап може стати першим у вирішенні таких проблем і тим самим дистанціюватися від конкурентів.

Кожний параметр, наведений в табл. 14 необхідно оцінити за 3-х бальною шкалою. Концепції, які набрали в результаті оцінки найбільшу кількість балів будуть найефективнішими стратегіями позиціонування [89].

Таблиця 14 – Оцінювання варіантів стратегії позиціонування продукту стартапу

Концепція позиціонування	Довіра	Однозначність	Унікальність	Запам'ятовуваність	Підкреслює властивості продукту	Відповідає потребам цільової аудиторії	Сума балів
Нова суб-категорія							
Лідерство в вирішенні проблеми							
Створення протилежного способу							
Відмінні характеристики							
Використання прихованого попиту							

Складено на основі [89]

Характеристика цільової аудиторії. Для визначення цільової аудиторії стартапу слід навести її характеристику залежно від типу стартап-продукту: товарної категорії – для продукту на ринку B2C (табл.15) або цільової аудиторії ділового ринку – для ринку B2B (табл. 16)

Таблиця 15 – Характеристика цільової аудиторії для ринку B2C

Ознаки	Характеристика аудиторії стартапу
Частота використання	<i>Яка частота використання продукту стартапу у споживачів</i>
Частота купівлі	<i>Як часто такого типу продукти купуються споживачами</i>
Використання кількості торгових марок	<i>Споживачі купують декілька торгових марок чи одну</i>
Переваги в упакованні	<i>Чи є певні потреби у споживачів щодо упаковки</i>
Місце купівлі продукту	<i>Які місця купівлі продукту для споживачів є найпривабливішими</i>
Ставлення до нових/інноваційних продуктів	<i>Чи лояльно ставляться до нових продуктів, чи є більш консервативними</i>
Швидкість прийняття рішень	<i>Наскільки швидко споживачі приймають рішення про купівлю продукту</i>
Рівень сприйняття інновацій	<i>На яку цільову аудиторію розрахований продукт відповідно до дифузної моделі – новатори, ранні послідовники, рання більшість, пізня більшість, відстаючі</i>
Рівень доходів	<i>Визначте рівень доходів споживачів, достатній для реалізації стартапу на визначеному ринку</i>

Складено на основі: [23;141]

Таблиця 16 – Характеристика цільової аудиторії для ринку B2B

Ознаки	Характеристика аудиторії стартапу
Платоспроможність бізнесу	<i>Наскільки підприємства, на які орієнтований продукт стартапу, є прибутковими</i>
Вимоги до якості сервісу та обслуговування	<i>Чи користуються та потребують клієнти додаткового обслуговування, в тому числі гарантійного та постгарантійного</i>
Мотиви купівлі	<i>Які ключові мотиви купівлі продукту (інноваційний розвиток, конкуренція тощо)</i>
Швидкість прийняття рішень	<i>Наскільки складний ланцюг прийняття рішення про купівлю продукту</i>
Ставлення до нових/інноваційних продуктів	<i>Чи лояльно ставляться до нових продуктів, чи є більш консервативними</i>
Рівень сприйняття інновацій	<i>До якої категорії можна віднести підприємства, на які орієнтовано продукт стартапу відповідно до дифузної моделі – новатори (лідери ринку), ранні послідовники (слідуючі за лідером), рання більшість (слідуючі за лідером), пізня більшість (ті, що використовують стратегію захисту), відстаючі</i>

Складено на основі: [23; 141]

Сегментування цільової аудиторії. Оберіть цільові сегменти ринку для стартапу на основі нижченаведеної методики важливості продукту для споживачів [95]:

- 1) визначте споживчі характеристики продукту стартапу (табл. 17);
- 2) визначте рівень важливості характеристик:

А – принципово важлива;

В – важлива;

С – необов’язкова характеристика;

3) виділіть групи споживачів, що розрізняються за своїми вимогам до цього продукту, тобто формуємо сегменти ринку.

4) визначте ступінь важливості споживчих характеристик для кожної з груп користувачів.

6) порівняйте профілі продукту стартапу з профілями кожного сегменту і встановлення, наскільки продукт стартапу відповідає вимогам того чи іншого сегменту. Результати порівняння профілів моделей та сегментів фіксуються за кожною характеристикою знаком «+», якщо модель «проходить», і знаком «-», якщо не задовольняє вимогам сегменту.

7) визначте наскільки у цілому продукт влаштовує споживачів. Для цього підрахуйте кількість знаків «-» і «+» в кожному сегменті для продукту стартапу, виділіть найбільш привабливі сегменти з найбільшою кількістю «+».

Таблиця 17 – Методика сегментації ринку стартапу за продуктом

Споживчі характеристики (приклад)	Назва сегменту 1		Назва сегменту 2		Назва сегменту 3	
Технічні характеристики	В	+	А	+	В	+
Ціна						
Особливі можливості						
Надійність						
Простота використання						
Унікальність						
Дизайн						
Разом: «+»						
«—»						

Джерело: [95]

Результати дослідження та висновки занесіть у табл. 18.

Таблиця 18 – Результати визначення типу попиту, цільової аудиторії та її сегментування

№ з/п	Критерій привабливості ринку	Опис	Характеристика ринку стартапу з позиції привабливості
1	Тип попиту	Наявність незадоволених потреб говорить про вільні ринкові ніші в сегменті	
2.	Ступінь задоволеності наявними продуктами	Чим нижчий ступінь задоволеності наявними продуктами на ринку, тим вищі можливості для продукту стартапу завоювати попит	
3.	Концепція позиціонування	Чітко визначена концепція позиціонування продукту зумовить подальші дослідження ринку та методи його просування	
4.	Цільова аудиторія	Чітко визначені потреби та вподобання споживачів, а також схильність до купівлі нових продуктів є запорукою розвитку стартапу	
5.	Важливість продукту стартапу для ключових сегментів	Чим більше важливість продукту та його привабливість, тим вищою є зацікавленість у продукті стартапу споживачів	
6.	Рівень доходів споживачів/ платоспроможність бізнесу	Чим вище економічна стабільність і платоспроможність споживачів, тим стійкіше можливе зростання бізнесу	

Складено з урахуванням [156]

3. Аналіз конкурентів та їх продуктів порівняно з продуктом стартапу.

Встановлення типу конкурентів. Насамперед аналіз конкурентів починається зі складання списку можливих конкурентів. Надалі з попереднього списку виділяються ключові конкуренти та здійснюється їх розподіл на прямих та опосередкованих (табл. 19), враховуючи, що [75]:

- ключові конкуренти – компанії, дії яких можуть вплинути на продажі продукту стартапу (як в сторону збільшення, так і в бік зменшення);
- прямі конкуренти – компанії, що продають аналогічний товар на аналогічному ринку і працюють з цільовою аудиторією стартапу;
- непрямі конкуренти – компанії, що продають товар з іншими характеристиками або абсолютно інший продукт, але працюють з цільовою аудиторією стартапу.

Таблиця 19 – Встановлення типу конкурентів стартапу

№ з/п	Назва підприємства конкурента	Короткий опис діяльності	Короткий опис продукту	Схожість із стартапом	Ключовий	Прямий	Опосередкований
1.	ТОВ			Має схожість за функціональними особливостями продукту	*		
2.	ПрАТ			Продукт виконує схожу функцію, але є значно більш застарілим		*	

Складено на основі [75]

Визначення сили конкурентів. Слід проаналізувати список ключових конкурентів за такими показниками: частка ринку (розмір бізнесу), наявність підтримки (ТВ, преса, радіо, місця продажів), рівень знання торгової марки. Оцініть силу конкурента, використовуючи лінгвістичну метрику: вище, нижче та на рівні. Сильний конкурент – гравець з більш високою часткою ринку, інвестує в підтримку продажів продукту вище, ніж стартап, володіє більш високим рівнем потенціалу (табл. 20).

Таблиця 20 – Визначення сили конкурентів

№ з/п	Назва підприємства конкурента	Підтримка	Частка ринку	Висновок щодо впливу на стартап-проект

Джерело: [75]

Визначення впливу конкурентів. Конкуренти розміщуються в матриці (табл. 21), на основі чого визначається поведінка під час стартапування відносно них.

Таблиця 21 – Матриця конкурентів

	Прямі конкуренти	Опосередковані конкуренти
Сильні конкуренти	<i>Конкурент 1</i>	<i>Конкурент 2</i>
	Конкурент є загрозою для майбутнього бізнесу. Необхідна стратегія щодо активних дій із залучення клієнтів та захисту наявних	Конкурент є загрозою для майбутнього бізнесу. Необхідна стратегія щодо активних дій для залучення клієнтів та захисту наявних
Слабкі конкуренти	<i>Конкурент 3</i>	<i>Конкурент 4</i>
	Конкурент є джерелом зростання майбутнього бізнесу. Необхідні програми, спрямовані на залучення клієнтів цих компаній	Конкурент не є загрозою для майбутнього бізнесу, однак потрібно моніторити їх діяльність

Складено з застосуванням [75]

Детальне оцінювання ключових сильних конкурентів. Надалі проводиться детальне оцінювання тих конкурентів, які матимуть найбільший вплив на стартап з позицій ключових переваг (табл. 22)

Таблиця 22 – Аналіз конкурентів стартапу

Критерій оцінювання	Конкурент 1	Конкурент 2	Стартап
Ключові/унікальні властивості продукту			<i>Продукт має унікальні властивості</i>
Рівень технології	<i>Має вищий рівень технології</i>		
Наявність патентів			<i>Захищений патентами</i>
Наявність бренду			
Доступ до обмежених ресурсів			
Точки співпраці з аудиторією			
Канали продажу		<i>Має налагоджену систему збуту</i>	
Мережа взаємодії з клієнтом			
Обсяг ринку			
Ціна продукту			<i>Ціна продукту є значно нижчою завдяки новому технологічному рішенню</i>

Джерело: [3 ;42]

Аналіз конкурентоспроможності продукту стартапу. Такий аналіз бажано провести на основі опитування споживачів. На основі анкети, наведеної нижче, та використання експертного оцінювання (3-4 експертів), оцініть конкурентоспроможність обраного продукту для стартапу.

АНКЕТА № ____

експертної оцінки конкурентоспроможності продукту стартапу «MVP»

«_____»
(назва продукту)

Експерт: _____
(ПІБ)

Експерт на свій розсуд проставляє рівноважні коефіцієнти від 0,1 до 1,0 з кроком 0,1 напроти вказаних параметрів. Загальна сума коефіцієнтів не повинна бути більше 1,0 (табл. 15).

Таблиця 23 — Визначення рівня важливості параметрів

Параметр	Уточнення властивості	Значення коефіцієнта		
		Продукт стартапу	Близький за функціями продукт-аналог 1	Близький за функціями продукт-аналог 2
Ринкові властивість продукту (які вважаються обов'язковими для типового продукту)				
Властивість продукту для споживачів (ті, які визначають вибір продукту споживачами)				
Вирішення проблеми та потреби				
Всього		1,0	1,0	1,0

Додаткова інформація від експерта:

_____ Підпис експерта

Джерело: складено з урахуванням [89; 147]

Результати дослідження та висновки занесіть у табл. 24

Таблиця 24 – Результати аналізу конкурентів та їх продуктів порівняно з продуктом стартапу

№ з/п	Критерій привабливості ринку	Опис	Характеристика ринку стартапу з позиції привабливості
3.1	Наявність ключових сильних конкурентів з товарами замінниками	Присутність на ринку товарів, що пропонують аналогічні властивості, але за нижчою ціною, ускладнює залучення споживачів до продукту компанії	
3.2	Монополізованість каналів збуту	Чим вища монополізованість каналів продажів, тим складніше представляти новий товар цільовій аудиторії	
3.3	Наявність ключових сильних конкурентів з відомими брендами	Чим вища популярність брендів компаній на ринку, тим більше ресурсів буде потрібно на переключення споживачів на продукт стартапу	
3.4	Рівень сили та впливу конкурентів	Чим вищий рівень сили та впливу конкурентів, тим вищий рівень бар'єрів входження на ринок	
3.5	Переваги продукту стартапу над конкурентами з позиції споживачів	Наявність значних переваг стартап-продукту надасть змогу зорієнтовувати споживачів на стартап-продукт	

Складено з урахуванням [156]

4. SWOT-аналіз. Узагальнення аналізу потенціалу ринку пропонуємо представити у формі короткого SWOT-аналізу. Насамперед слід визначити сильні та слабкі сторони стартап-проекту (табл. 25), а також можливості та загрози (табл. 26), що можуть виникнути у процесі його реалізації.

Таблиця 25 – Визначення сильних і слабких сторін стартап-проекту

Ключові фактори успіху стартапу на ринку	Краще ніж у конкурентів (сильна сторона)	Гірше ніж у конкурентів (слабка сторона)
Фактор 1	<i>*Яким чином слабка сторона знижує конкурентоспроможність стартапу</i>	
Фактор 2		<i>* Яким чином сильна сторона підвищує конкурентоспроможність стартапу</i>
Фактор n	*	

Джерело: [174]

Таблиця 26 – Визначення можливостей і загроз стартап-проекту

Можливості		Загрози	
Зміст	Потенціал застосування	Зміст	Спроможність нівелювання
Нові споживачі на існуючих ринках: охоплення нових цільових груп, на які в даний момент компанія не змогла вийти		Зміна переваг, цінностей і стилю життя споживачів, яке може привести до відмови від продукту стартапу	
Можливості зі збільшення частоти використання продукту споживачами, збільшення суми купівлі		Підвищення ймовірності відмови від товарів, які не є товарами першої необхідності	
Розвиток технологій		Втрата конкурентних переваг через відкритий доступ до технологій, в тому числі втрата патентної переваги	
Зростання купівельної спроможності аудиторії		Зниження купівельної спроможності аудиторії, підвищення чутливості до ціни	
Вихід великих гравців з ринку та інше поліпшення конкурентного середовища		Вхід великих гравців, зростання низьковартісних пропозицій конкурентів	

Джерело: [174]

На завершення складається SWOT – матриця стартапу, як наведено в табл.27.

Таблиця 27 – SWOT – аналіз стартап-проекту

	Сильні сторони 1. 2...	Слабкі сторони 1. 2...
Можливості 1. 2..	Які сильні сторони стартапу допоможуть реалізувати ці можливості?	Як подолати слабкі сторони стартапу через використання можливостей?
Загрози 1. 2..	Які сильні сторони стартапу можна використовувати для нейтралізації цих загроз?	Як мінімізувати слабкості, щоб уникнути загроз?

Джерело: [144]

II. Визначення та аналіз засобів просування продукту стартапу. На основі табл. 28 оцініть засоби просування стартапу з позиції команди стартапера, контактних аудиторій, споживачів. Метрика для оцінювання: 1-3.

Таблиця 28 – Доцільність засобів просування продукту стартапу

Засоби	Стартапер	Контактні аудиторії	Споживачі
Контент-маркетинг			
Блоги			
Соціальні мережі			
...			

III. Встановлення ціни на продукт стартапу. Для визначення ціни продукту стартап-проєкту необхідно оцінити три ключові змінні: базову ціну продукту, гуртову ціну та роздрібну ціну, а також визначити рівень цін на ринку, у разі наявних подібних за функцією продуктів. За першими змінними ціна продукту стартапу розраховуватиметься як [43]:

$$P_{r1} = c_m + c_h,$$

де P_{r1} – базова вартість продукту стартапу;

c_m – матеріальні витрати;

c_h – витрати на робочу силу.

$$P_g = (c_m + c_h) \cdot x,$$

де P_g – гуртова ціна;

c_m – матеріальні витрати;

c_h – витрати на робочу силу;

x – гуртова націнка.

$$P_p = P_g \cdot y,$$

де P_g – роздрібна ціна;

y – роздрібна націнка.

Наступним кроком є визначення цінових меж, якими необхідно керуватись при встановленні ціни на потенційний товар [87]. З цією метою доцільно скористатись методикою, наведеною на рис. 12 [177]:

- у полі «Думка споживача» (1) заноситься інформація про те, що думають люди, коли вперше бачать продукт стартапу, нижче у полі продуктів-замінників визначається думка споживачів про продукт, який вони можуть придати замість продукту стартапу, у полі продуктів-доповнювачів – думку про продукти, які б споживачі придбали разом з продуктом стартапу;
- у полі висновки про продукт (2) заносяться інтуїтивні попередні висновки споживачів про продукт стартапу та їх висновки після його використання;
- поле (3) допомагає візуалізувати інформацію про ціну, яка залежить від продуктів замінників та доповнювачів [177].

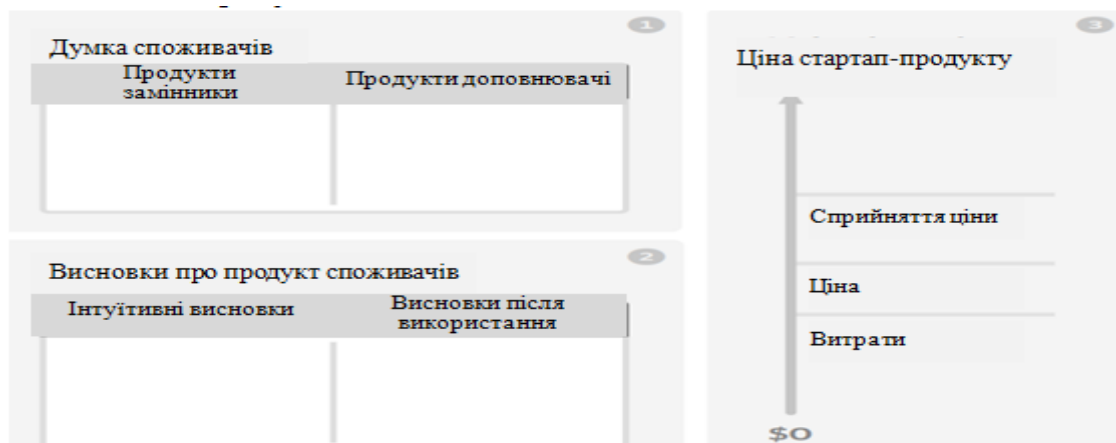


Рисунок 12 – Карта визначення ціни на продукт стартапу

Джерело: [177]

Надалі формується верхня та нижня межа ціни продукту стартапу з урахуванням як продуктів-замінників, так і продуктів-аналогів, а також рівня доходів цільових споживачів (табл. 29).

Таблиця 29 – Визначення рівня цін на продукт стартапу

№ з/п	Рівень цін на продукти замітники	Рівень цін на продукти аналоги	Рівень доходів цільових споживачів	Верхня та нижня межа ціни продукту стартапу

Джерело: [87]

Опишіть план просування продуктів (табл. 30) та визначте бюджет маркетингу.

Таблиця 31 – План просування та бюджет маркетингу

№ з/п	Структурні елементи	Пояснення
1.	Засоби маркетингу комунікацій	Опишіть, які засоби маркетингових комунікацій забезпечать максимальну цільову аудиторію
2.	Рекламна кампанія	Розкрийте ідею рекламного звернення до цільової аудиторії
3.	Ефективність просування	Поясніть, чому обрані інструменти просування будуть найбільш ефективними
4.	Бюджет маркетингу	Розрахуйте бюджет, який необхідно виділити на просування продукту на етапі реалізації стартапу, враховуючи:
		Витрати на маркетингові дослідження, грн
		Витрати на оплату послуг спеціалізованих маркетингових та рекламних організацій, грн
		Витрати на просування
		Всього

Складено на основі: [62; 144]

4.4. Організаційний план реалізації стартапу

У цьому блоці розрахункової роботи слід сформувати карту команди стартап-проекту, за етапами його реалізації, визначити завдання та учасників команди, скласти календарний план.

I. Команда стартапу. Сформуйте карту команди стартапу за запропонованою формою, наведеною на рис.13.

ЗАСНОВНИКИ

Фото засновника	CEO (Генеральний директор)	<ul style="list-style-type: none"> Роль (чим займається) Трудові історія Загальна інформація Освіта
Фото засновника	CTO (Технічний директор)	<ul style="list-style-type: none"> Роль (чим займається) Трудові історія Загальна інформація Освіта

КЛЮЧОВІ СПІВРОБІТНИКИ

Фото співробітника	<ul style="list-style-type: none"> Ім'я Роль (чим займається) Досвід 	Фото співробітника	<ul style="list-style-type: none"> Ім'я Роль (чим займається) Досвід
--------------------	---	--------------------	---

МЕНТОРИ / РАДНИКИ

Фото ментора	<ul style="list-style-type: none"> Ім'я Роль (чим займається) Досвід 	Фото ментора	<ul style="list-style-type: none"> Ім'я Роль (чим займається) Досвід
--------------	---	--------------	---

Рисунок 13 – Карта структури команди стартап-проекту Джерело: [51]

II. Ключові види робіт на етапах стартап-проєкту. Опишіть процес реалізації етапів стартап-проєкту з визначенням завдань учасників команди та їх портрету згідно табл. 32, урахуваючи рекомендації табл. 33 та додаючи нових учасників на нових етапах реалізації стартап-проєкту.

Таблиця 32 – Команда стартап-проєкту та її розвиток

Стадія стартап-проєкту	Завдання учасників	Учасники команди	Освіта	Досвід роботи	Спеціалізовані знання	Витрати, тис. грн.
<i>Pre-seed</i>	Згенерувати ідею продукту стартапу, на основі комп'ютерного моделювання сформулювати модель прототипу	Стартапер	Вища технічна	У стартапуванні відсутній. Інженера-конструктора 2 роки	Інженерні	10
<i>Seed</i>		Менеджер				
<i>MVP</i>						
....						
<i>Ведення бізнесу</i>						

Складено автором

Таблиця 33 – Завдання та виконавці за етапами стартап-проєкту

№ з/п	Етапи стартапу	Завдання на етапі стартапу	Виконавці
1	2	3	4
1.	<i>Pre-seed</i>	Створити ідею або гіпотезу продукту; знайти прихильників; «відшліфувати» ідею	Стартапер
2.	<i>Seed</i>	Визначити цілі; проаналізувати ринок; ідентифікувати і вивчити клієнта; довести попит на продукт	Стартапер + бізнес-аналітик
3.	<i>MVP</i>	Сформулювати техзавдання (схема, яка ілюструє зміст і елементи майбутнього продукту); створити пропозицію; прийняти найбільш перспективні напрямки; розробити MVP стартапу; запуститися; проаналізувати результат	Стартапер, бізнес-аналітик + розробники продукту (3-5 осіб)
4.	<i>Product-market fit & product-channel fit</i>	Опрацювати маркетингову стратегію; знайти вузьку нішу на ринку; порахувати Net PromoterScore (якщо він вище 8, то все відмінно, якщо нижче – переглянути маркетингову стратегію); сформулювати первісну клієнтську базу; language-market fit – з'ясувати, як говорити про товар, щоб клієнти зрозуміли основну ідею; провести «юзабіліті-тестинг»	Стартапер, маркетолог, розробники + клієнт-менеджер і тестувальник
5.	<i>Death of valley</i>	Накопичити ресурси до запуску продукту; підтримувати стартап, отримуючи прибуток з додаткових робіт; використовувати гроші від FFF (family, friends, fools); інтенсивно шукати бізнес-ангелів (люди, які вкладають невеликі гроші, але посилено допомагають завести «правильні» зв'язки) і венчурні фонди (компанії, які залучають фінанси, оцінюють перспективу проєкту і тоді вкладають гроші); брати кредити, подавати заявки на гранти	Стартапер і комплексна команда

Продовження табл. 33

1	2	3	4
6.	<i>Запуск продукту</i>	Посилено просувати продукт; пам'ятати про юридичні питання, наприклад про реєстрацію бренду; проводити ретельні тести, оптимізацію і усунення помилок; удосконалювати і продукт, і бренд компанії і, особливо, її лідерів; повторно шукати інвесторів	Стартапер, маркетолог, розробники, клієнт-менеджер, тестувальник + юрист, бухгалтер
7.	<i>Зростання та розширення</i>	Найняти фахівців; постійно шукати нові ніші, воронки ринку; формувати корпоративну культуру	Зростає разом з розвитком стартапу, змінюється залежно від обраного напрямку розвитку
8.	<i>Ведення бізнесу</i>	Делегувати управління; розширити штат, офіс; шукати можливості відкриття філії за кордоном; створювати локалізовані команди для більш ефективних результатів; продовжувати рости і розвиватися	Команда набуває повноцінної форми організації

Складено на основі: [26]

III. Складіть календарний план-графік реалізації стартап-проєкту за змістом (табл. 34) та формою рис. 14.

Таблиця 34 – Календарний план-графік реалізації стартап-проєкту

№	Стадії стартап-проєкту	Період реалізації, номер місяця з початку виконання робіт					Вартість етапу, грн.
		1	2	3	...	n	
1	Pre-seed						
2	Seed						
3	MVP						
...							
n	Всього грн.						

Джерело: [10]

IV. На основі вищезазначених результатів сформувати Трекшн-карту за прикладом табл. 35.

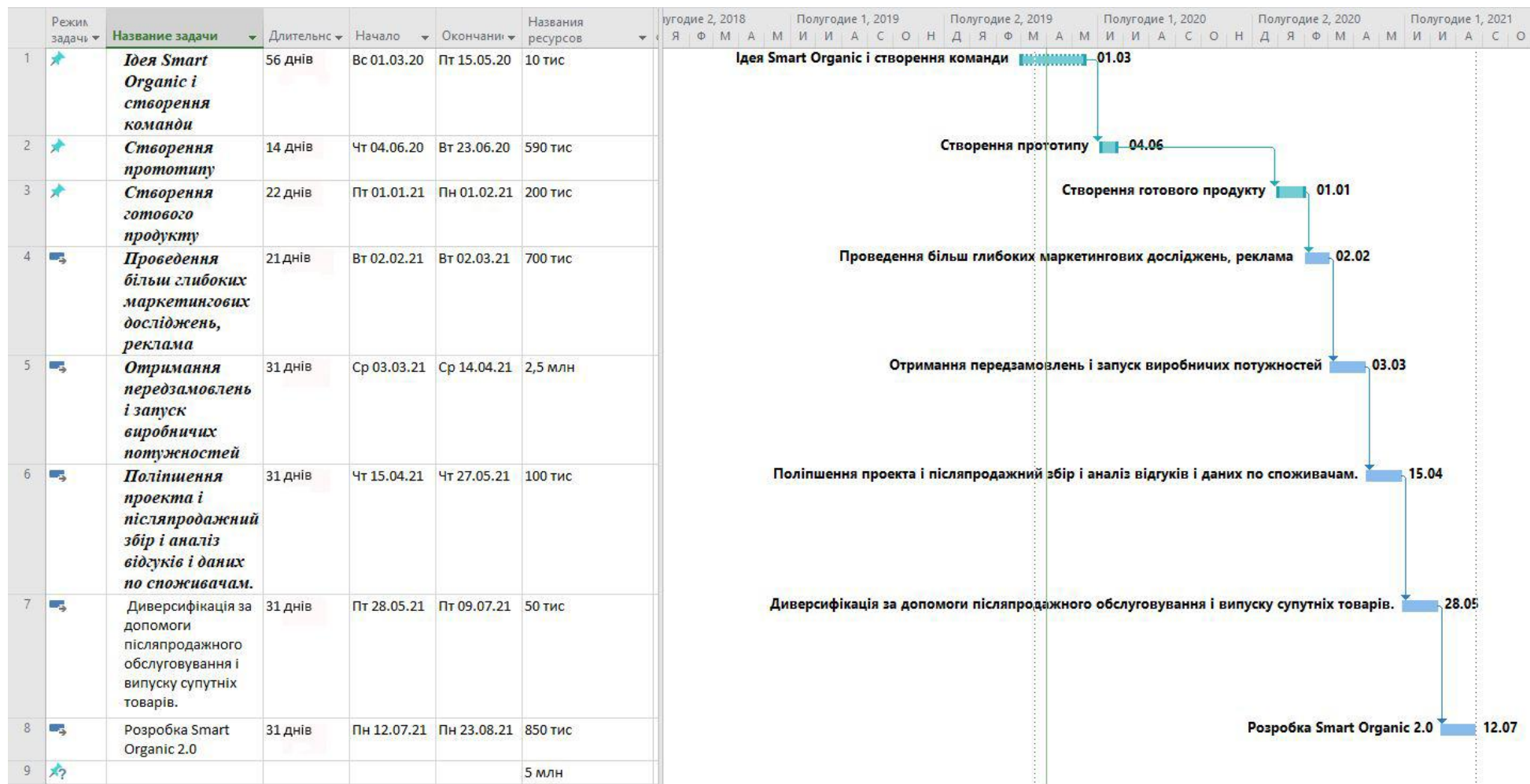


Рисунок 14 – Приклад календарного плану-графіку реалізації стартап-проєкту

Таблиця 35 – Приклад Трекшн-карти

Customer development						Тестування каналів							
Клієнтський сегмент	Ціннісна пропозиція	Проблема підтверджена	Готовий MVP	Рішення підтверджене	1-ший продаж	Канали продажу	Ціннісна пропозиція	Користувачі залучені	Інструмент и продажу та продукту наявний	1 продаж в каналі	Статистичного значущий потік	Економіка сходиться	Економіка сходиться на масштабі
Великі магазини	Підвищуємо продажі та знижуємо витрати завдяки..	Так, 7 інтерв'ю	Звіт на папері	Так, зроблено для 2 клієнтів	Так	Прямі продажі	Те ж	Так	Є презентація, потребує доопрацювання				
Малі магазини	Підвищуємо продажі завдяки	3 інтерв'ю	SaaS-версія	Так, зроблено для 2 клієнтів	Так	Я. Директ	Те ж	Так	Лендінг, SaaS-версія	Так	1-2 продажів на день	Ні	
						Партнерська розсилка	Те ж	Так	Лист, лендінг, SaaS	Ні			
						Реферальна програма	Те ж + знижка обом	Ні	Реферальне посилення, лендінг, SaaS				
Торгівельні центри	Підвищуємо орендні платежі	1 інтерв'ю	Звіт на папері	Так	Ні								
Маркетингові агентства	Ні												

Джерело: [100]

4.5. Фінансова модель стартапу

Надалі у розрахунковій роботі потрібно розробити фінансову модель стартапу, тобто «розрахунок економіки для проектів на стадії «ідея» або «стартап» [63]». Відмітною властивістю таких моделей є відсутність (або спрощений вид) звичних для банківської сфери звітів типу баланс, чутливість, активи, макрофактори та інше [63]. Фінансову модель слід будувати за допомогою Microsoft Excel за такою структурою [63]:

1) Розрахунок початкових вкладень і початкові дані. У цьому розділі існують два підпункти: початкові вкладення (табл. 36) та вхідні операційні дані проекту (табл. 37). Необхідно змодельовати розвиток проекту хоча б на 3 роки і спрогнозувати значення параметрів [63]. Для прогнозування обсягу слід прогнозувати мінімальні значення початкових продажів, а потім припускати динаміку їх зростання для того, щоб в певних момент досягти значення, яке визначено орієнтиром [63].

Таблиця 36 – Початкові вкладення у стартап-проект

Види робіт	Вартість
НДДКР	
Захист прав на об'єкти інтелектуальної власності	
Закупівля сировини та матеріалів	
Створення прототипу, досліді	
Оренда приміщення	
Просування	
Витрати на команду	
Замовлення послуг, менторство	
Закупівля обладнання	
Створення сайту стартапу	

Доцільно окремим блоком в табл. 37 виділяти витрати на маркетинг.

2) Операційні дані проекту. Надалі проводиться розрахунок грошового потоку до показника Валовий прибуток, що прогножуються на три роки вперед (табл. 7.24) [63]. При цьому визначається ряд показників:

Виручка. Виручка за продукт може враховувати ціну каналу збуту, у такому разі вона розраховується як [63]:

$$S = P_k + Q,$$

де S – виручка;

P_k – ціна каналу збуту;

Q – обсяг продажу в натуральних одиницях.

Таблиця 37 – Вхідні операційні дані стартап-проекту

№ з/п	Види робіт	Вартість	Примітка
1.1	Собівартість виробництва	Всього	
	Основний продукт		
	Супутній продукт (наприклад упаковка)		
1.2.	Операційні дані реалізації		
	Ринкова ціна основного продукту		
	Ринкова ціна супутнього продукту		
	Вартість доставки до покупця		
	Загальна логістика (; від ціни реалізації), %		
	Розмір агентських виплат для представників, %		
1.3.	Параметри продажу		
	Реалізовано через сайт, %		
	Реалізовано через представників, %		
	Кількість у перший місяць		
	% щорічного зростання (1-й рік), %		
	% щорічного зростання (2-й рік), %		
	% щорічного зростання (3-й рік), %		
1.4.	Операційні витрати		
	Оренда офісу		На місяць
	Заробітна плата керівникам продажу		На місяць
	Витрати на SEO просування		На місяць
	Витрати на мультимедійну рекламу в Інтернеті		На місяць
	Витрати на СМІ		На місяць
	Зростання щомісячних витрат на рекламу		На місяць
	Накладні витрати		На місяць
	Мінімальна чисельність представників, чол.		На місяць
	Мінімальні виплати кожному представнику щомісяця		На місяць

Джерело: [63]

Починаючи з другого місяця слід використовувати результат (кількість проданих одиниць) попереднього збільшений на відсоток зростання у поточному періоді (табл. 38) [63]:

$$N = N_{n-1} + N_{n-1} \cdot q,$$

де N – кількість проданих одиниць (місяць N);

N_{n-1} – кількість проданих одиниць (місяць $N-1$);

$q\%$ – відсотки щомісячного зростання.

Варто зазначити, що відсотки щомісячного зростання для стартапу, особливо з інноваційним продуктом не можуть плануватись рівномірно. З цією метою варто застосовувати дифузну модель Е. Роджерса для сприйняття споживачами ідеї інноваційного продукту стартапу.

Таблиця 38 – Операційні дані проекту

№ з/п	Статті	1 рік												2 рік ...
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1.	Виручка (1.1.1+1.2.1)													
1.1.	Основний продукт, продано од.													
1.1.1	Всього виручка, грн.													
1.1.2	Продано через сайт, од.													
1.1.3	Продано через сайт, грн													
1.1.4	Продано через представників, од.													
1.1.5	Продано через представників, грн													
1.2.	Супутній продукт, продано од.													
1.2.1	Всього виручка, грн.													
1.2.2	Продано через сайт, од.													
1.2.3	Продано через сайт, грн													
1.2.4	Продано через представників, од.													
1.2.5	Продано через представників, грн													
2.	Пряма собівартість													
	Основний продукт													
	Супутній продукт													
	Оплата логістики під час замовлення через сайт													
3.	Валовий прибуток (1-2)													
	Операційна рентабельність, %													

Джерело: [63]

Пряма собівартість. Надалі визначається підсумкове значення прямої собівартості. Значення собівартості одного продукту береться з розрахунку табл. 38, воно зазвичай є фіксованим і вноситься відразу, однак в певних стартап-проектах обсяг виробництва може бути більшим (або менше) ніж обсяг продажів, тому собівартість бажано визначати на місяць [63]. У випадку стартап-проекту вважається, що обсяги виробництва і реалізації (в місяць) рівні.

Операційна рентабельність. Операційна рентабельність вказує, яку частку валового прибутку займає в загальному значенні виручки проекту [63]:

$$OR = \frac{PV}{S} \cdot 100\%,$$

де OR – операційна рентабельність;

PV – валовий прибуток;

S – виручка.

Після розрахунків доцільно дані поєднати в укрупнену таблицю (табл. 39).

в) Фінансова модель. Проводиться подальший розрахунок руху коштів до показника грошового потоку або до показника чистий прибуток. Це ті кошти, які підлягати розподілу між засновниками і учасниками стартап-проекту. До таблиці моделі (табл. 40) переносяться дані з початкових витрат, які розкриваються з позиції витрачання в часі [63]. У блоці операційних витрат перераховуються всі витрати стартап-проекту за винятком прямої собівартості. Слід зазначити, що існує поділ на постійні та змінні витрати у більш складних фінансових моделях.

Блок Операційні витрати, де перераховуються усі витрати стартап-проекту, визначає ту суму, яку потрібно залучати від інвестора. У фінансовій моделі стартап-проекту така сума є оборотним капіталом на відміну від інших проектів, в яких сума інвестицій значним чином формується статтею «первинні вкладення» [63].

Для оцінювання ефективності стартап-проекту у фінансовій моделі визначається ряд нижчезазначених показників.

EBITDA (*Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization*). Такий показник для ранніх стадій стартап-проектів визначає скільки коштів залишиться до виплати податків і відсотків за позиками. У більш складних проектах враховується не тільки податкове навантаження і відсотки, але також і амортизаційні відрахування і дані з переоцінки активів [63]:

$$EBITDA = PV - C_1 - C_o,$$

де $EBITDA$ – прибуток до вирахування відсотків, податків і амортизації основних засобів і нематеріальних активів;

PV – валовий прибуток;

C_1 – первинні (першочергові) вкладення;

C_o – операційні витрати.

Таблиця 39 – Операційні дані проекту

№ з/п	Статті	Квартали 1 року				Квартали 2 року				Квартали 3 року				Всього
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
1.	Виручка (1.1.1+1.2.1)													
1.1.	Основний продукт, продано од.													
1.1.1	Всього виручка, грн.													
1.1.2	Продано через сайт, од.													
1.1.3	Продано через сайт, грн													
1.1.4	Продано через представників, од.													
1.1.5	Продано через представників, грн													
1.2.	Супутній продукт, продано од.													
1.2.1	Всього виручка, грн.													
1.2.2	Продано через сайт, од.													
1.2.3	Продано через сайт, грн													
1.2.4	Продано через представників, од.													
1.2.5	Продано через представників, грн													
2.	Пряма собівартість													
	Основний продукт													
	Супутній продукт													
	Оплата логістики під час замовлення через сайт													
3.	Валовий прибуток													
	Операційна рентабельність, %													

Джерело: [63]

Грошовий потік проекту. Чистий прибуток, або по-іншому – грошовий потік проекту, показує дефіцит коштів у проекті і визначає обсяг необхідних інвестицій, що визначається на основі формули [63]:

$$NP = EBITDA - T,$$

де NP – чистий прибуток;

EBITDA – прибуток до вирахування відсотків, податків і амортизації основних засобів і нематеріальних активів;

T – податки.

Чистий прибуток визначає ту суму, яку команда проекту розподіляє між собою, а також на основі його співвіднесення з обсягом вкладених в проект інвестицій – привабливість бізнесу для потенційного інвестора або партнера [63].

Чистий прибуток за наростаючим підсумком. Чистий прибуток за наростаючим підсумком – це стан рахунку компанії. На початку таблиці він завжди буде негативний, оскільки мета розрахунку фінансової моделі і полягає у визначенні дефіциту коштів, який формується за стартап-проектом [63]. У більш складних моделях до показників чистого прибутку застосовуються різні методики дисконтування і приведення значень до чистої приведеної вартості, але в проектах з відносно невеликою потребою в коштах і на ранніх стадіях стартап-проекту дисконт не розраховується [63].

Надалі фінансову модель для наступних періодів розвитку стартапу укрупнюють (табл. 41).

Після розрахунків за фінансовою моделлю визначається інвестиційна привабливість стартап-проекту за нижченаведеними показниками [63]:

1) сума необхідних інвестицій – це дефіцит в грошових коштах, який отримали за результатами моделювання. Фактично це чистий прибуток зі знаком «-», тобто збиток (рядок 6 у табл. 40-41);

2) накопичений чистий прибуток – це обсяг коштів, який згенерував проект за розрахунковий період. Ця сума підлягає розподілу між засновниками проекту. Тобто у табл. 40-41, рядок 6, той прибуток, що має знак «+»;

3) накопичений чистий прибуток понад вкладених коштів. Такий прибуток є обсягом коштів, який залишається за підсумками моделювання, за відніманням тих коштів, які вкладені в проект для подолання утвореного дефіциту. Він показує, скільки залишиться коштів до розподілу, якщо інвестиції потрібно буде повернути в повному обсязі. Ця сума визначається або загальним чистим прибутком за три роки або останньою цифрою чистого прибутку нарощеним підсумком;

Таблиця 40 – Фінансова модель стартап-проєкту розгорнута

№ з/п	Статті	1 рік												2 рік ...
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1.	Початкові вкладення													
	НДДКР			x	x	x	x	x	x	x	X	x	x	x
	Захист прав на об'єкти інтелектуальної власності			x	x	x	x	x	x	x	X	x	x	x
	Закупівля сировини та матеріалів			x	x	x	x	x	x	x	X	x	x	x
	Створення прототипу, досліди			x	x	x	x	x	x	x	X	x	x	x
	Оренда приміщення			x	x	x	x	x	x	x	X	x	x	x
	Просування та тестова реклама			x	x	x	x	x	x	x	X	x	x	x
	Витрати на команду та навчання			x	x	x	x	x	x	x	X	x	x	x
	Консультації та замовлення послуг			x	x	x	x	x	x	x	X	x	x	x
	Закупівля обладнання			x	x	x	x	x	x	x	X	x	x	x
	Створення сайту стартапу			x	x	x	x	x	x	x	X	x	x	x
2.	Валовий прибуток													
	Виручка													
	Пряма собівартість													
	<i>Операційна рентабельність, %</i>													
3.	Операційні витрати													
	Оренда офісу													
	Заробітна плата керівникам продажу													
	Витрати на SEO просування													
	Витрати на мультимедійну рекламу в Інтернеті													
	Витрати на СМІ													
	Зростання щомісячних витрат на рекламу													
	Накладні витрати													
	ФОТ													
	Заробітна плата керівникам продажу (чиста)													
	Виплати винагороди представниками													
	<i>Нарахування % з продажу</i>													
	<i>Мінімальна сума до виплати</i>													
	<i>З них доплата і бюджет до мінімальної суми</i>													
	Загальна логістика (% від ціни реалізації)													
4.	EBITDA													
5.	Податки													
	ПДВ, %													
	Податок на прибуток													
	Податок (відрахування з/п)													
6.	Чистий прибуток (грошовий потік)													
	Чистий прибуток нарахованим підсумком													

Джерело: [63]

Таблиця 41 – Фінансова модель стартап-проекту

№ з/п	Статті	Квартали 1 року				Квартали 2 року				Квартали 3 року				Разом
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
1.	Початкові вкладення													
	НДДКР			x	x	x	x	x	x	x	X	x	x	x
	Захист прав на об'єкти інтелектуальної власності			x	x	x	x	x	x	x	X	x	x	x
	Закупівля сировини та матеріалів			x	x	x	x	x	x	x	X	x	x	x
	Створення прототипу, досліди			x	x	x	x	x	x	x	X	x	x	x
	Оренда приміщення			x	x	x	x	x	x	x	X	x	x	x
	Просування та тестова реклама			x	x	x	x	x	x	x	X	x	x	x
	Витрати на команду та навчання			x	x	x	x	x	x	x	X	x	x	x
	Консультації та замовлення послуг			x	x	x	x	x	x	x	X	x	x	x
	Закупівля обладнання			x	x	x	x	x	x	x	X	x	x	x
	Створення сайту стартапу			x	x	x	x	x	x	x	X	x	x	x
2.	Валовий прибуток													
	Виручка													
	Пряма собівартість													
	Операційна рентабельність, %													
3.	Операційні витрати													
	Оренда офісу													
	Заробітна плата керівникам продажу													
	Витрати на SEO просування													
	Витрати на мультимедійну рекламу в Інтернеті													
	Витрати на СМІ													
	Зростання щомісячних витрат на рекламу													
	Накладні витрати													
	ФОП													
	Заробітна плата керівникам продажу (чиста)													
	Виплати винагороди представниками													
	Нарахування % з продажу													
	Мінімальна сума до виплати													
	З них доплата і бюджет до мінімальної суми													
	Загальна логістика (% від ціни реалізації)													
4.	EBITDA													
5.	Податки													
	ПДВ, %													
	Податок на прибуток													
	Податок (відрахування з/п)													
6.	Чистий прибуток (грошовий потік)													
	Чистий прибуток нарахованим підсумком													

Джерело: [63]

4) ROI – окупність інвестицій або рентабельність проекту. Показник ROI відповідає на питання «Скільки буде отримано на вкладений в проект обсяг коштів?». Якщо, наприклад, ROI складає 256%, то на кожен вкладений гривню в проект, отримуватиметься 2 грн. 56 коп. 2,56 грн – це прибутковість не тільки інвестора, це прибутковість проекту в цілому. Така пропозиція, як правило, прописується в супровідному листі. Зазвичай до фінансової моделі додається розрахунок чистого прибутку інвестора проекту та чистого прибутку інвестора проекту накопичувальним підсумком [63]. Однак доки стартап-проект не має конкретного інвестора – це робити не варто, до того моменту поки не будуть визначені умови та не буде узгоджено з інвестором його частку [63]:

$$ROI = \frac{ANP}{I} \cdot 100\%,$$

де *ROI* – окупність інвестицій;

ANP – накопичений чистий прибуток (за період, наприклад 3 роки);

I – сума необхідних інвестицій.

5) внутрішня норма прибутковості або IRR. За правилами цей показник розраховується на даних дисконтованого потоку, які використовуються для розрахунку NPV. Але як було зазначено раніше, в стартап-проектах ранньої стадії за невеликого обсягу необхідних інвестицій приймається ряд припущень з метою спрощення розрахунку, одне з них – відмова від дисконтування грошового потоку [63]. За такого підходу як значення приведеної вартості або чистого дисконтованого доходу обирається вже розрахований показник чистого прибутку. Саме цей рядок і береться за основу для розрахунку IRR [63].

Результати розрахунків занесіть у табл. 42.

Таблиця 42 – Інвестиційна привабливість стартап-проекту

Назва показника	Значення
Сума необхідних інвестицій, грн.	
Накопичений чистий прибуток за 3 роки, грн.	
Накопичений чистий прибуток понад вкладених коштів, грн	
Рентабельність інвестицій, ROI %	
Внутрішня норма доходності, IRR %	

Джерело: [63]

4) вартість стартап-компанії до отримання фінансування. Для її оцінки слід скористатись дисконтуванням та визначити мультиплікатор (співвідношення вартості компанії до її виручки) [145]:

$$Pre - money = \frac{Cash\ Flow^{1^{pik}}}{(1+d)^1} + \frac{Cash\ Flow^{2^{pik}}}{(1+d)^2} + \frac{Cash\ Flow^{3^{pik}}}{(1+d)^3} + \frac{S^{3^{pik}} \cdot M}{(1+d)^3},$$

де *Pre-money* – вартість стартап-компанії;

Cash Flow – грошовий потік;

d – ставка дисконту;

S – виручка;

M – мультиплікатор.

Мультиплікатор допомагає визначити майбутню вартість стартап-компанії. На мультиплікатор збільшується річна виручка другого прогнозованого року і його значення може бути від 2 та розраховується як [96]:

$$M = \frac{\text{Pre-money}}{S},$$

де M – мультиплікатор;

Pre-money – вартість стартап-компанії;

S – виручка.

5) **частка інвестора**. Для отримання інвестицій вагомим показником прийняття рішення інвестором є частка інвестора, яка визначається за наведеною формулою [145]:

$$I_{pm} = \frac{I}{\text{Pre-money} + I},$$

де I_{pm} – частка інвестора у вартості стартапу;

Pre-money – вартість стартап-компанії;

I – сума необхідних інвестицій.

Ставка дисконтування для стартапів становить 40–60% і розраховується як:

$$R = rf + rp + i,$$

де rf – безризикова ставка, rp – премія за ризик; i – відсоток інфляції.

Сукупна премія за ризик залежно від типу проекту може визначатись за даними табл. 43.

Таблиця 43 – Рівень відсотків за ризик для визначення ставки дисконтування

Характеристика	Відсотки
Безризикова ставка (rf)	
ОВДП	16%
Гривневі строкові (більше року) депозитні ставки Національного банку	16,75-18%
Валютні внутрішні і зовнішні облігації державної позики у доларовому еквіваленті	6-7 %
Валютні депозити Ощадбанку у доларовому еквіваленті	5,75-7%
Премія за ризик (rp)	
Мета проекту	Премія за ризик
Впровадження нових продуктів (виробництво та просування)	13-15%
Вкладення в дослідження та інновації	18-20%

Джерело: складено на основі [74;169]

Доцільно для інвесторів стартап-проекту визначати і термін окупності інвестицій (DPP) [92]:

$$DPP = \frac{I - CH_p}{H_{p+1}} + T,$$

де I – сума інвестицій;

H_p – сумарні дисконтовані надходження протягом років, що є попередніми від року в якому повністю покривають суму інвестицій;

H_{p+1} – дисконтовані надходження за рік, які повністю покривають інвестиційні вкладення;

T – попередній рік до повного покриття інвестиційних вкладень.

Для опрацювання розрахунків скористайтесь прикладом (табл. 44).

Таблиця 45 – Визначення дисконтованих надходжень за стартап-проектом

	Сума інвестицій (CI), тис. грн..	Рік	Надходження, тис. грн	Дисконтовані надходження (ставка дисконтування 10%), тис грн	Разом
Початкові інвестиції	150 (CI)		-		
$DPP' = \frac{150 - 139.628}{37.255} = 0.27,$ $DPP = 4 + 0.27 = 4.27 \text{ року}$		1	30	27,272	
		2	50	41,322	
		3	40	30,052	
		4	60	40,98	139,628 (CH _p)
		5	60*	37,255 (H _{p+1})	176,883

Джерело: складено на основі [92]

До кожної таблиці бажано надати короткі обґрунтування за результатами розрахунків щодо ефективності стартапу як з позиції стартапер, так і з позиції інвестора.

5 ПІДСУМКОВИЙ СЕМЕСТРОВИЙ КОНТРОЛЬ

5.1. Перелік питань, що виносяться на екзамен

1. Сутність стартап-проектів, відмінності традиційного бізнесу та підприємництва від стартапів.
2. Класифікації та типи стартап-проектів. Відмінності стартап-проектів та проектів малого бізнесу, його специфічні особливості.
3. Етапи стартап-проекту: ініціація проекту, фандрайзинг, планування, реалізація, моніторинг і контроль, завершення.
4. Характеристика стартапу як компанії.
5. Фаза пошуку життєвого циклу стартапу (ідея, запуск, мінімально доцільний продукт (Minimum Viable Product), тракція.
6. Фаза зростання життєвого циклу стартапу (зростання і зміцнення позицій, масштабування і захоплення ринку, публічне розміщення).
7. Управління стартапом за стадіями розвитку.
8. Пошук та генерування бізнес-ідеї стартапу (виявлення проблем, прихованих потреб, базування на нових та втрачених стартапах).
9. Методи пошуку бізнес-ідей стартапу
10. Джерела та методи отримання ідеї інноваційного продукту, креативні методики генерування ідеї продукту стартапу.
11. Метод формування ідеї продукту стартапу – інвентаризації характеристик.
12. Метод морфологічного ящика формування ідеї продукту стартапу.
13. Метод послідовного винахідництва заперечення і конструювання, систематичного покриття поля, методи створення локальних інновацій для формування ідеї продукту стартапу.
14. Продуктивні та не продуктивні методи перевірки ідеї. Ситуаційні методи перевірки (інтерв'ювання потенційних покупців, створення прототипу версії 0.01, краудсорсинг).
15. Ґрунтовні методи перевірки ідеї стартап-проекту, створення Лендінгу.
16. Сутність та типи мінімального життєздатного продукту, етапи створення та розвиток мінімального життєздатного продукту в повноцінний продукт.
17. Методи перевірки життєздатності продукту: створення продукту-пустушки, надання продукту в якості послуги, завоювання ринку з наступною зміною профілю.

18. Зміст бізнес-моделі, її відмінності від стратегії та бізнес-плану. Типи бізнес-моделей: О. Остервальдера та І. Піньє, «Lean» бізнес-канва, М. Джонсона «Захоплення чистого простору».
19. Бізнес-модель «Canvas» характеристика її структурних блоків.
20. Відмінності у побудові бізнес-моделей «Lean» та «Canvas».
21. Відмінності ощадливого стартапу від традиційного стартапу. Бізнес-модель з позиції стратегії ощадливого стартапу. Чинники обрання стратегії ощадливого стартапу.
22. Процедура побудови бізнес-моделі за стратегією від продукту, від клієнта, професіоналу, фори.
23. Види та типи побудови бізнес-моделей стартап-проєкту.
24. Методи дизайну бізнес-моделі стартап-проєкту.
25. Поняття маркетингу стартапу. Ключові відмінності маркетингу стартапу та маркетингу товару/послуги для вже існуючого бізнесу.
26. Етапи реалізації маркетингу стартап-проєкту.
27. Структура аналізу ринку стартап-проєкту. Методи оцінювання обсягу ринку стартап-проєкту.
28. Оцінювання конкуренції на ринку стартап-проєкту.
29. Метод оцінювання перспектив зростання ринку.
30. Клієнт-орієнтована методологія (Customer Development Methodology) залучення та оцінювання клієнтів стартапу.
31. П'ятиетапна модель розуміння проблем споживача (С. Ентоні, М. Джонсона, Дж Синфілда, Е. Олтмана).
32. Побудова комунікацій стартапу з клієнтами, формування попиту.
33. Процедура формування маркетингової стратегії стартапу, визначення бюджету маркетингу
34. Методи вивчення цільової аудиторії стартап-проєкту, позиціонування та сегментування цільової аудиторії стартап-проєкту.
35. Способи просування стартапу на ринок, залучення та комунікації зі споживачами стартапу (контент-маркетинг, Email-маркетинг, SEO, Блоги, SMM).
36. Канали просування продукту стартапу, власні та зовнішні засоби продажу.
37. Структура та характеристика блоків плану маркетингу стартапу.
38. Сутність команди стартап-проєкту, формування команди учасників за ролями та функціями. Розподіл участі та часток майбутнього бізнесу між членами команди стартапу.
39. Масштабування команди стартап-проєкту. Модель розвитку команди Б. Такмана.

40. Етапи масштабування команди стартап-проєкту. Особливості роботи стартап команди на кожному з етапів розробки стартап-проєкту.
41. Сутність менторингу в стартапі, відмінності між коучингом та менторством, переваги та недоліки менторства.
42. Типи та види менторингу стартап-проєктів.
43. Типи та функції менторів стартап-проєкту. Процедура пошуку та залучення менторів, особливості взаємодія стартаперів з менторами.
44. Процедура реалізації менторингу стартап-проєкту.
45. Переорієнтація у ментора стартап-проєкту.
46. Сутність янгол-синдикатів, модель янгол-синдикатів.
47. Сутність акселератора та бізнес-акселератора стартапів. Бізнес-модель акселератора, процедура акселерування.
48. Вибір акселератора для стартап-проєкту, особливості функціонування вітчизняних та закордонних акселераторів стартапів.
49. Сутність бізнес-інкубаторів та стартап-інкубатори. Функції бізнес-інкубаторів для стартап-проєкту.
50. Особливості вибору бізнес-інкубатора та умови бізнес-інкубування. Ключові характеристики вітчизняних та закордонних стартап-інкубаторів.
51. Етапи перетворення стартап-проєктів у підприємства, особливості створення підприємства на основі ФОП
52. Особливості створення підприємства на базі стартапу на основі ФОП, ТОВ, АТ.
53. Характеристика ринку інноваційного інвестування. Специфіка венчурного інвестування.
54. Форми інвестування стартап-проєктів бізнес-янголами.
55. Краудфандинг та особливості розміщення стартап-проєктів на краудфандингових платформах.
56. Способи інвестування стартап-проєктів, форми залучення інвесторів у стартап-проєкт.
57. Методи оцінювання вартості стартапів: з точки зору венчурного інвестора, витратний метод, метод Беркуса,
58. Методи оцінювання вартості стартапів: метод венчурного капіталу через обчислення кінцевої вартості або розрахунок доінвестиційної і післяінвестиційної вартості стартапу.
59. Методи оцінювання вартості стартапів: метод оцінювання потенційної аудиторії за прибутковістю клієнта, метод оцінювання перспективної вартості.
60. Методи оцінювання вартості стартапів: заснований на мультиплікаторах, метод скорингу, метод PVN.

61. Особливості співпраці з інвесторами стартап-проєкту на посівній стадії, стадіях запуску, зростання та розширення.
62. Пошук та проведення переговорів з інвесторами.
63. Документування взаємовідносин з інвесторами стартап-проєкту: укладання листа про зобов'язання, інвестиційного меморандуму,
64. Документування взаємовідносин з інвесторами стартап-проєкту: інвестиційний договір, договір позики, товариства, акціонерна угоди.
65. Формування інвестиційної пропозиції стартапу.
66. Сутність екзиту «Exit» стартап-проєкту, стратегія виходу на основі продажу проєкту, частки інвестора, ІРО.
67. Специфіка презентації стартап-проєкту для інвесторів, структура «підча».
68. Особливості складання презентацій стартап-проєкту для посівного інвестування та повної презентації проєкту.
69. Ключові відмінності бізнес-плану стартап-проєкту від традиційного.
70. Структура резюме бізнес-плану стартап-проєкту, опис стартап-проєкту, опис продукту стартап-проєкту.
71. Розділ бізнес-плану стартап-проєкту «Аналіз галузі / ринку».
72. Формування плану збуту та маркетингового плану у бізнес-плані стартап-проєкту.
73. Особливості виробничого плану бізнес-плану стартап-проєкту.
74. Організаційний план бізнес-плану стартап-проєкту (у т. ч. календарне планування, формування дорожньої карти).
75. Фінансова модель стартапу: розрахунок початкових вкладень у стартап-проєкт, вихідні операційні дані та операційні дані стартап-проєкту. Операційна рентабельність стартап-проєкту.
76. Фінансова модель стартапу: грошовий потік за результатами реалізації стартап-проєкту. Визначення обсягів необхідних інвестицій у стартап-проєкт.
77. Показники ефективності стартап-проєкту: EBITDA, чистий прибуток, окупності інвестицій, внутрішня норма прибутковості,
78. Показники ефективності стартап-проєкту: інвестиційна привабливість стартап-проєкту, вартість стартап-компанії до отримання фінансування.
79. Аналіз ризиків реалізації стартап-проєкту.
80. Реєстрація стартапу як юридичної організації, законодавчі акти, що регулюють діяльність стартапів в Україні.
81. Регулювання відносин між учасниками стартапу (учасниками команди, партнерами та інвесторами), укладання договорів з контрагентами з фаундерами.

82. Інтелектуальна власність у стартапуванні. Права інтелектуальної власності учасників стартап-проєкту.
83. Процедура патентування у стартап-проєктах. Аналіз патентоспроможності складових стартапу.
84. Стратегії стартапів у фокусі стратегій М. Портера: лідерство за витратами, диференціації, фокусування. Матриця стратегій: стратегічна перевага/стратегічна ціль стартапу.
85. Стратегії розробки та впровадження нововведень: інтегратор, організатор, ліцензіар. Стратегія копіювання.
86. Компас підприємницьких стратегій для стартап-проєктів (ринкова, ресурсна, організаційна, технічна, часова).
87. Підприємницькі стратегії для стартап-проєктів: стратегія інтелектуальної власності, стратегія підриву, стратегія ланцюга створення вартості, архітектурна стратегія.
88. Концепція та модель ощадливого стартапу (Lean Startup).
89. Сутність Півоту стартапу. Чинники переорієнтування стартап-проєкту та зміни його бізнес-моделі.
90. Види поворотів стартап-проєкту за продуктом, ринком та ін. Ключові метрики методології Pivot Startup.
91. Ключові моделі Півоту стартап-проєкту, інструменти застосування півоту.
92. Особливості застосування часового, ринкового, організаційного, ментального півоту стартап-проєкту.
93. Сутність масштабування стартапу, його складові.
94. Чинники невдач за передчасного масштабування стартап-проєкту, чинники успішного зростання стартап-проєкту.
95. Методи масштабування стартап-проєкту за вертикального зростання.
96. Методи масштабування стартап-проєкту за горизонтального зростання.
97. Інструменти масштабування стартап-проєкту: трекшн-карта, хаді-цикли.
98. Інструменти масштабування стартап-проєкту: розвиток клієнтів, SPACE-модель.
99. Інструменти масштабування стартап-проєкту: юніт-економіка, теорія обмеженості Голдратта.
100. Процедури залучення стартапів підприємствами.

5.2. Структура екзаменаційного білету та розподіл балів

Білет екзаменаційної роботи складається з трьох частин, що включають теоретичне питання, тестові завдання та аналітично-розрахункове завдання.

Теоретичні питання Теоретичні питання білету охоплюють теоретичний матеріал як окремих тем, так і наскрізно з усієї дисципліни і мають на меті виявити набуті знання студента та його здатність ними оперувати, а також рівень знання матеріалу в цілому. Екзаменаційний білет містить 2 завдання.

Бали за відповідь на теоретичне питання:

- 5 балів – відповідь на питання викладено правильно, всебічно, безпомилково і логічно;
- 4 бали – відповідь на питання викладено безпомилково, не достатньо повно, проте з застосуванням набутих теоретичних знань;
- 3 бали – відповідь на питання викладено не повністю, але основні аспекти розкрито;
- 2 бали – не розкрито ключових елементів у викладі відповіді на питання;
- 1 бал – відповідь ґрунтується на власних припущеннях або розмірковуваннях, а не знанні матеріалу;
- 0 – немає відповіді.

Тестові завдання. Результати виконання тестових завдань демонструють глибину знань студентів про теоретичні засади дисципліни. Тестові завдання, подані в білеті, належать до тестів закритої форми і передбачають декілька запропонованих відповідей, з яких той, хто тестується, обирає одну правильну. Екзаменаційний білет містить 10 тестових завдань. Бали за виконання тестового завдання:

- 2 бали – відповідь вірна;
- 0 балів – відповідь не вірна;

Аналітично-розрахункове завдання. Передбачає виконання завдання з аналітичним та розрахунковим оцінюванням. Бали за виконання аналітично-розрахункового завдання:

- 9-10 балів – продемонстровано знання матеріалу і вдало його застосовано для аналізу та доведення аналітично-розрахункової вправи, правильно здійснено розрахунки, наведено висновки з застосуванням набутих знань та вмінь;

- 6-8 балів – аналітично-розрахункове завдання пояснене правильно, логічно, однак студент не наводить висновків за результатами або припустився несуттєвих помилок у твердженнях;
- 4-5 балів – обґрунтоване рішення правильне, отримані дані з розрахунків, однак є суттєві помилки в поясненні або його доведенні;
- 1-3 бали – аналітично-розрахункове завдання виконане, але хід його виконання неправильний, визначене рішення необґрунтоване;
- 0 балів – завдання не виконане.

6 РЕЙТИНГОВА СИСТЕМА ОЦІНЮВАННЯ

6.1. Денна форма навчання

1. Рейтинг студента з кредитного модуля розраховується виходячи із 100-бальної шкали, з них 60 балів складає стартова шкала.

Стартовий рейтинг (протягом семестру) складається з балів, що студент отримує за:

- 1) роботу на практичних заняттях (відповідях та опитування);
- 2) виконання аналітично-розрахункових завдань (2 завдання);
- 3) виконання контрольних робіт (МКР поділяється на дві контрольні роботи тривалістю по одній акад. годині);
- 4) виконання розрахункової роботи.

2. Критерії нарахування балів:

2.1. Робота на практичних заняттях. Ваговий бал – 2 бали.

Максимальна кількість балів на всіх практичних заняттях, на яких студент дає відповіді на запитання дорівнює $2 \times 4 = 8$ балів.

- 2 бали – активна робота на занятті, повні відповіді під час опитування;
- 1 бал – плідна робота на занятті, часткові відповіді під час опитування;
- 0 балів – пасивна робота, ненадання відповідей під час опитування.

2.2. Виконання двох аналітично-розрахункових завдань. Ваговий бал – 5.

Максимальна кількість балів за виконання аналітично-розрахункових завдань дорівнює $5 \times 2 = 10$ балів.

- 5 балів – бездоганно виконане завдання;
- 3-4 бали – є певні недоліки у підготовці та/або виконанні завдання;

- 2-3 бали – завдання виконано з незначними недоліками;
- 1-2 бали – завдання виконано з помилками;
- 0 балів – завдання не виконано.

2.3. Модульна контрольна робота. Ваговий бал –10.

Виконання модульних завдань під контролем викладача передбачає дві контрольні роботи. Максимальна кількість балів за всі контрольні роботи дорівнює 10 балів $\times 2 = 20$ балів.

Контрольна робота складається:

- а) теоретичні питання (два питання, одне питання 0,5 бали);
- б) 5 тестів (1 бал кожний);
- в) розрахунково-аналітичне завдання (4 бали).

Загальний бал за кожну з двох частин модульної контрольної роботи складає:

$$1+5+4=10 \text{ балів:}$$

- 10-9 балів: а) викладено питання всебічно, безпомилково і логічно; б) виконано тестові завдання правильно; в) продемонстровано знання методики і правильне її застосування при вирішенні розрахунково-аналітичного завдання;
- 8-7 балів: а) викладено питання безпомилково, достатньо повно і без ознак плагіату; б) загалом виконано правильно тестові завдання з 1 помилкою; в) витримано логіку вирішення розрахунково-аналітичного завдання, але припущено несуттєвих помилок;
- 6-4 балів: а) викладено питання не повністю, основні аспекти розкрито; б) виконано не всі тестові завдання правильно; в) допущено помилки при виконанні розрахунково-аналітичного завдання, відповідь недостатньо обґрунтована;
- 1-3 бали: а) не розкрито питання або викладення відсутнє; б) при виконанні тестових завдань допущено значну кількість помилок, або їх виконано неправильно; в) у логіці вирішення розрахунково-аналітичного завдання присутнє нерозуміння його суті, завдання виконане на основі припущень;
- 0 балів – завдання контрольної роботи не виконані, або виконані неправильно.

2.4. Виконання розрахункової роботи. Ваговий бал – 22.

- 20-22 бали – за повне виконання РР з належним аналізом та обґрунтуванням отриманих даних;
- 15-19 – повне виконання РР з незначними помилками, які суттєво не впливають на її результат, наявні висновки та обґрунтування, студент володіє інформацією;

- 9-14 балів – за виконання РР з помилками, які мають вплив на її результат, обґрунтування та висновки.
- 1-8 балів – є грубі помилки у розрахунках, отримані дані не обґрунтовано, студент демонструє часткове володіння знаннями.
- 0 балів – розрахункову не виконано.

3. Атестація. Умовою позитивної атестації є отримання за результатами навчальної роботи не менше 20 балів, максимальна кількість балів – 38. На останніх тижнях навчання відбувається захист розрахункової роботи.

4. Допуск. Умовою допуску до екзамену є зарахування розрахункової роботи та стартовий рейтинг не менше 36 балів.

5. Екзамен. На екзамені студенти виконують письмову роботу. У загальному максимальна кількість балів за екзамен складає 40 балів (табл.46).

Таблиця 46 – Кількість балів за виконання кожного виду завдання екзаменаційного білету

Вид завдання	Кількість балів, які можна отримати
I. – теоретичне завдання	10 (5 балів за кожне завдання)
II. – тестове завдання	20 (2 бали за кожне завдання)
III. – аналітично-розрахункове завдання	10 балів
Всього	40

6. Загальна оцінка. Сума стартових балів та балів за екзаменаційну роботу переводиться до екзаменаційної оцінки згідно з табл. 47.

Таблиця 47 – Таблиця переведення рейтингової оцінки з навчальної дисципліни

Значення рейтингу за семестр	Оцінка
95-100	Відмінно
85-94	Дуже добре
75-84	Добре
65-74	Задовільно
60-64	Достатньо
Менше ніж 60	Незадовільно
Не допущено (стартовий рейтинг менше 36 балів)	

6.2. Заочна форма навчання

1. Рейтинг студента з кредитного модуля розраховується виходячи із 100-бальної шкали, з них 60 балів складає стартова шкала.

Стартовий рейтинг (протягом семестру) складається з балів, що студент отримує за:

- 5) роботу на практичних заняттях;
- 6) виконання аналітично-розрахункових завдань (2 завдання);
- 7) виконання розрахункової роботи.

2. Критерії нарахування балів:

2.1. Робота на практичних заняттях. Ваговий бал – 5 балів.

Максимальна кількість балів за відповіді на практичних заняттях дорівнює $5 \times 2 = 10$ балів.

- 4-5 балів – активна робота на занятті з наданням обґрунтованих відповідей;
- 2-3 бали – плідна робота на занятті з наданням відповідей з неповним обґрунтуванням;
- 1-2 бали – пасивна робота з доповненням до відповідей інших студентів;
- 0 балів – пасивність.

2.2. Виконання двох аналітично-розрахункових завдань. Ваговий бал – 10.

Максимальна кількість балів за виконання індивідуальних практичних творчих завдань дорівнює $10 \times 2 = 20$ балів.

- 9-10 балів – бездоганно виконане завдання;
- 7-8 балів – є певні недоліки у підготовці та/або виконанні завдання;
- 4-6 бали – завдання виконано з незначними недоліками;
- 1-3 бали – завдання виконано з помилками;
- 0 балів – завдання не виконано.

2.3. Виконання розрахункової роботи. Ваговий бал – 30.

- 28-30 балів – за повне виконання РР з належним аналізом та обґрунтуванням отриманих даних;
- 23-27 балів – повне виконання РР з незначними помилками, які суттєво не впливають на її результат, наявні висновки та обґрунтування, студент володіє інформацією;
- 16-22 бали – за виконання РР з помилками, які мають вплив на її результат, обґрунтування та висновки;
- 8-15 балів – є грубі помилки у розрахунках, отримані дані не обґрунтовано, студент частково володіє знаннями;

- 1-7 балів – розрахунки виконано частково та з помилками, відсутні обґрунтування, обґрунтування здійснено без застосування набутих знань.
- 0 балів – розрахункову не виконано.

3. Допуск. Умовою допуску до екзамену є зарахування розрахункової роботи та стартовий рейтинг не менше 36 балів.

4. Екзамен. На екзамені студенти виконують письмову роботу. У загальному максимальна кількість балів за екзамен складає 40 балів (табл.48).

Таблиця 48 – Кількість балів за виконання кожного виду завдання екзаменаційного білету

Вид завдання	Кількість балів, які можна отримати
I. – теоретичне завдання	10 (5 балів за кожне завдання)
II. – тестове завдання	20 (2 бали за кожне завдання)
III. – аналітично-розрахункове завдання	10 балів
Всього	40

5. Оцінка. Сума стартових балів та балів за екзаменаційну контрольну роботу переводиться до екзаменаційної оцінки згідно з табл. 49.

Таблиця 49 – Таблиця переведення рейтингової оцінки з навчальної дисципліни

Значення рейтингу за семестр	Оцінка
95-100	Відмінно
85-94	Дуже добре
75-84	Добре
65-74	Задовільно
60-64	Достатньо
Менше ніж 60	Незадовільно
Не допущено (стартовий рейтинг менше 36 балів)	

7 ЛІТЕРАТУРА

7.1. Базова література

1. Бланк С., Дорф Б. Стартап: настольная книга основателя / пер. с англ. М.: Альпина Паблишер, 2013. 616 с. URL: <https://inbi-uim.ru/wp-content/uploads/2017/11/%D0%91%D0%BB%D0%B0%D0%BD%D0%BA-%D0%A1.-%D0%94%D0%BE%D1%80%D1%84-%D0%91-%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%80%D1%82%D0%9D%D0%B0%D1%81%D1%82%D0%BE%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B0%D1%8F-%D0%BA%D0%BD%D0%B8%D0%B3%D0%B0-%D0%BE%D1%81%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%BB%D1%8F.pdf>
2. Войтко С. В. Управління проектами та стартапами в Індустрії 4.0 : підручник для здобувачів ступеня магістра за технічними спеціальностями. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2019. 199 с.
3. Гавриш О. А., Бояринова К. О., Копішинська К. О. Розробка стартап-проектів. Конспект лекцій: навчальний посібник для студентів спеціальностей 151 – «Автоматизація та комп'ютерно-інтегровані технології» та 152 – «Метрологія та інформаційно-вимірвальна техніка» / О. А. Гавриш, К. О. Бояринова, К. О. Копішинська ; КПІ ім. Ігоря Сікорського. Електронні текстові данні (1 файл: 2,88 Мбайт). Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2019. 188 с. URL: <http://ela.kpi.ua/handle/123456789/29447>
4. Гільбо, Кріс. Стартап на \$ 100. Як перетворити хобі на бізнес / Кріс Гільбо ; переклала з англійської Антоніна Ящук. Київ : Наш формат, 2017. 261
5. Маркетинг стартап-проектів: навч. посіб. для усіх спеціальностей другого освітнього ступеню «магістр» / За заг. ред. С. О. Солнцева / С.О. Солнцев, О.В. Зозульов, Н. В. Юдіна, Т. О. Царьова, Н. В. Язвінська; Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського. Електронні текстові данні (1 файл: 3,2 Мбайт). Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2019. 218 с. URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/27437/1/Marketing_startup-project.pdf
6. Менеджмент стартап проектів: підручник для студентів технічних спеціальностей другого (магістерського) рівня вищої освіти / О.А. Гавриш, В.В. Дергачова, М.О. Кравченко та ін.; Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2019. 344 с.
7. Райз Е. Стартап без помилок. Посібник зі створення успішного бізнесу з нуля. Vivat, 2016. 366 с.

7.2 Додаткова література

1. Гавриш О. А., Бояринова К. О., Копішинська К. О. Розробка стартап-проектів: практикум: навчальний посібник для студентів спеціальностей 151 – «Автоматизація та комп'ютерно-інтегровані технології» та 152 – «Метрологія та інформаційно-вимірювальна техніка» / О. А. Гавриш, К. О. Бояринова, К. О. Копішинська; КПІ ім. Ігоря Сікорського. Електронні текстові дані (1 файл: 2,11 Мбайт). Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2019. 116 с. URL: <http://ela.kpi.ua/handle/123456789/29450>
2. Гильбо К. Стартап за \$100. Создай новое будущее, делая то, что ты любишь; Пер. с англ. Н. Бузниковой. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. 240 с.
3. Ілляшенко С. М., Шипуліна Ю. С. Товарна інноваційна політика: підруч. для студ. вищ. навч. закл. Суми: Університетська книга, 2007. 281 с
4. Збанацький Д. Стартапи: юридичні та практичні аспекти. Ознайомча частина. *Незалежний аудитор*: веб-сайт. URL: http://n-auditor.com.ua/uk/component/na_archive/155?view=material
5. Как провести анализ конкурентов стартапа. Венчурный Акселератор. URL: <https://1va.vc/webinars/kak-provesti-analiz-konkurentov-startapa.html>
6. Королев И. Шаблон инвестиционной презентации. URL: <https://www.slideshare.net/ikorolev1/ver-13-edition>
7. Маркетинговая стратегия стартапа – залог удачного запуска продукта. RUBARB. URL: <https://rubarbs.com/article/startup-marketing-strategy-the-key-to-a-successful-product-launch>
8. Маллинс Д. , Комисар Р. Поиск бизнес-модели. Как спасти стартап, вовремя сменив план; Пер. с англ. М. Пуксанта. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. 329 с.
9. Микаловиц М. Стартап без бюджета; Пер. с англ. С. Филина. Серия «Лучшие книги о стартапах». М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. 200 с.
10. Нові правила краудфандінгу в США з 2016 року. *Ukrmedia*: веб-сайт. URL: <http://ukrmedia.net/events/novi-pravila-kraudfandingu-v-ssha-z-2016-roku>
11. Опп А. Управление проектами: руководство по ключевым процессам, моделям и методам; Пер. с англ. О.В. Теплых. Д.: Баланс Бизнес Букс, 2006. 244с.
12. Остервальдер А., Пинье И. Построение бизнес-моделей: Настольная книга стратега и новатора / Пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2011. 288 с.
13. Основы бизнес-планирования для индивидуальных предпринимателей: учебное пособие / Сост.: А. Ю. Манохин. Тамбов, 2011. 71 с.

14. Романс Э. Настольная книга венчурного предпринимателя: Секреты лидеров стартапов. М.: Альтера Капитал, 2015. 470 с.
15. Смоляр Л. Г., Бояринова К. О., Кам'янська О. В. Управління процесом розробки і освоєння виробництва нових продуктів: навч. посіб. Нац. техн. ун-т України "Київ. політехн. ін-т". Київ: Кондор, 2015. 492 с.
16. Фелд Б., Мендельсон Д. Привлечение инвестиций в стартап: как договориться с инвестором об условиях финансирования; Пер. с англ. С. Филина. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. 281 с.
17. Розробка інвестиційної пропозиції. Фінансовий консалтинг: веб-сайт. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/services/razrabotka-investitsionnogo-predlozheniya>
18. Составляем бизнес-план стартапа шаг за шагом Проект «via Future»: веб-сайт. URL: <https://viafuture.ru/https://viafuture.ru/sozдание-startapa/biznes-plan-startapa#analiz-nishi-2-3-4>
19. Ульрих К., Эппингер С. Промышленный дизайн: создание и производство продукта / Пер с англ. М. Лебедева; Под общ ред А. Матвеева. М. : Вершина, 2007. 448 с.
20. Харниш В. Правила прибыльных стартапов. Как расти и зарабатывать деньги; Пер. с англ. В. Хозинского. Серия «Лучшие книги о стартапах». М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. 280 с.
21. ISO 10006:2003. Quality management systems: Guidelines for quality management in projects. URL: <http://www.iso.org/iso/ru/home/standards.htm>.
22. P2M: A Guidebook of Project and Program Management for Enterprise Innovation. URL: <http://www.pmaj.or.jp>.
23. PMBoK: Project Management Body of Knowledge. URL: <http://www.pmi.org/PMBOK-Guide-and-Standards.aspx>.
24. Payne B. Scorecard valuation methodology. Establishing the Valuation of Pre-revenue, Start-up Companies. Angel Investing: The Valuation of Start-up Companies. URL: <http://billpayne.com/wp-content/uploads/2011/01/Scorecard-Valuation-Methodology-Jan111.pdf>
25. Villalobos L. Investment Valuations of Seed- and Early-Stage Ventures. *Valuing Pre-revenue Companies*. URL: http://www.angelcapitalassociation.org/data/Documents/Resources/AngelCapitalEducation/ACEF_-_Valuing_Pre-revenue_Companies.pdf
26. Wasserman N. The Founder's Dilemmas: Anticipating and Avoiding the Pitfalls That Can Sink a Startup. Princeton Univ, 2012. 488p.

7.3 Довідкова та прикладна (використана)

1. Абрахамсон П. Стартапы должны быть готовы к резким поворотам. *OSP*. 2017. № 3. URL: <https://www.osp.ru/os/2017/03/13052705/>
2. Амброзяк Н. Об'єкти інтелектуальної власності: юридичні засади. *Податки та бухгалтерський облік липень*. 2018. № 58. URL: <https://i.factor.ua/ukr/journals/nibu/2018/july/issue-58/article-37924.html>
3. Анализ конкурентов на практике: 10 шагов. *Онлайн — энциклопедия по маркетингу и рекламе*: вебсайт. URL: <http://powerbranding.ru/competition/kak-opredelit-konkurentov/>
4. Аналитический обзор рынок синдицированных венчурных сделок и краудинвестинга. РБК. М. 2013. 58 с. URL: https://rb.ru/media/upload_tmp/pbk_2013_01_2.pdf
5. Бабич М. Стартапы: Жизненный цикл. *Записки Предпринимателя, Стартапы*: веб-сайт. URL: <http://blog.babich.me/2016/03/startup-zhiznennyj-tsikl.html>
6. Бізнес-ангели. Особливості діяльності бізнес-ангелів. Бізнес-ангели в Україні. *Business Law Electronic Resource*: вебсайт. URL: <https://www.businesslaw.org.ua/business-angels/>
7. Бланк С. Бережливый стартап. Компания «Интерфейс» вебсайт. URL: <http://www.interface.ru/home.asp?artId=39891>
8. Бояринова К.О, Копішинська К. О. Півот як інструмент забезпечення успішності реалізації стартапу. *Електронний журнал «Ефективна економіка»*. 2019. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?op=1&z=6958>
9. Бригай К. Что нужно учитывать, чтобы выбрать идеальный бизнес-акселератор. *BusinessViews*: вебсайт. URL: <https://businessviews.com.ua/ru/state/id/chto-nuzhno-uchityvat-chtoby-vybrat-idealnyj-biznes-akselevator-1497/>
10. Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування: Навч. посібник. Вид. 2-ге, доп. / С. Ф. Покропивний, С. М. Соболев, Г. О. Швиданенко, О. Г. Дерев'янка. К.: КНЕУ, 2002. 379 с.
11. В Україні випускають вафельні кришечки для кави з собою (і це геніально!). вебсайт. URL: <https://lviv.com/novyny/v-ukraini-vypuskaiut-vafelni-kryshechky-dlia-kavy-z-soboiu/>
12. Винахідник паперу з опалу листя: «Потрібно десь 8 годин, щоб отримати готов аркуш». вебсайт. URL: <https://nachasi.com>

13. Від глечиків на 3D-прінтері до друку Людський кісток: історія стартапу Kwambio з Одеси. вебсайт. URL: <https://shotam.info/vid-hlechykiv-na-3d-prynteri-do-druku-liuds-kykh-kistok-istoriia-startapu-kwambio-z-odesy/>
14. Вічний блокнот від українського стартапу лише за добу зібрав \$22 тис. на Kickstarter. вебсайт. URL: https://espreso.tv/news/2019/05/02/vichnyy_bloknot_vid_ukrayinskogo_startapu_lyshe_za_dobu_zibrav_22_tys_na_kickstarter
15. Вода из воздуха. Украинский стартап разработал «умную ферму». вебсайт. URL: <https://nv.ua/techno/made-in-ukraine/ukraincy-sozdali-avtomaticheskuyu-umnuyu-fermu-50059035.html>
16. Галака А.К., Ростова А.С. Особенности инновационных стартап-проектов. OWNERLIFE.RU <https://ownerlife.ru/osobennosti-innovatsionnyih-startap-proektov/>
17. Глоссарий по менеджменту. Прогрессивный менеджмент : веб-сайт. URL: <http://www.progressive-management.com.ua/glossary-management>.
18. Горелова О. Ментор стартапа: штурман вашего проекта. DEARHEAD: вебсайт. URL: <https://dearhead.ru/2018/08/28/mentor-startup/>
19. Голосовий записник для лікарів: як український стартап Senstone виходить на ринок США. вебсайт. URL: <https://vctr.media/senstone-8420/>
20. Грицина В. Nuka: український стартап запустивши кампанію на Kickstarter. вебсайт. URL: <https://pingvin.pro/gadgets/news-gadgets/nuka-ukrayinskyj-startap-zapustyv-kampaniyu-na-kickstarter.html>
21. Державна служба статистики України веб-сайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
22. Дёшево и экологично. Как украинский стартап делает зубные щётки из бумаги. Vctr.Media. вебсайт. URL: <https://vctr.media/effa-toothbrush-4278/>
23. Диффузные модели распространения инноваций. *Викинаука*: вебсайт. URL: http://ru.science.wikia.com/wiki/Диффузные_модели_распространения_инноваций).
24. Добрик Л. О. Фінансові умови розвитку інноваційного бізнес-середовища стартапів і традиційного бізнесу в Україні: загальні риси та відмінності. Ефективна економіка 2017. № 4. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5548>
25. Екоокулярі з кави від українського стартапу Ochis Coffee. The Village Україна. URL: https://www.the-village.com.ua/village/service-shopping/style_buy/291607-ekookulyari-z-kavi-vid-ukrayinskogo-startapu-ochis-coffee
26. Жизненный цикл стартапа: from zero to hero. *Artjoker*. вебсайт. URL: <https://artjoker.ua/ru/blog/zhiznennyi-tsikl-startapa-from-zero-to-hero/>

27. Законодавство в сфері інтелектуальної власності. Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України: вебсайт. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=f282e17e-9c14-4b88-9450-8f7cc12c158e&title=ZakonodavstvoVSferiIntelektualnoiVlasnosti&isSpecial=true>
28. Захист інтелектуальної власності стартапу: основні кроки. Fanin.attorney: вебсайт. URL: <https://fanin.attorney/?p=275>
29. Знай наших. Мексиканская полиция пересекает на украинские электромотоциклы. Nv.Ua вебсайт. URL: <https://nv.ua/techno/made-in-ukraine/policiya-meksiki-zakupit-ukrainskie-elektrobayki-delfast-50061187.html>
30. Инвестиционная аналитика. Инвестиционный портал InVenture. <https://inventure.com.ua/analytics/articles/venchurnaya-industriya-ukrainy:-itogi-2019-goda>
31. Инновационный менеджмент / Л. Н. Оголева, В. М. Радиковский, В. Н. Сумароков и др.; под ред. Л. Н. Оголевой. Москва : Инфра-М, 2001. 238 с.
32. Инновационный менеджмент: Концепции, многоуровневые стратегии и механизмы инновационного развития: Учеб. пособие / Под ред. В.М. Аньшина, А.А. Дагаева. 3-е изд., перераб., доп. М.: Дело, 2007. 584 с.
33. Информационная карта проекта. *Материалы Северозападного института управления:* веб-сайт. URL: sziu.ranepa.ru/media/uploads/информационная_карта_проекта
34. Источники идей для стартапа. Rusbase: вебсайт. URL: <https://rb.ru/news/istochniki-idej-dlya-startapa/>
35. Ілляшенко С. М. Маркетинг інновацій: сутність, зміст, основні задачі. *Формування ринкової економіки* : зб. наук. пр. / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана» ; [відп. ред. О. О. Беляєв]. – Київ : КНЕУ, 2009. – Спец. вип.: Маркетинг в Україні: теорія і практика. – С. 68–77.
36. Їстівний стартап: українці створили вафельні кришки для кави з собою. Espresso.Tv вебсайт. URL: https://espresso.tv/news/2018/08/21/yistivnyy_startap_ukrayinci_stvoryly_vafelni_kryshky_dlya_kavy_z_soboyu.
37. Как найти хорошую идею для стартапа. *Деньгодел:* вебсайт. URL: <https://dengodel.com/management/215-kak-nayti-horoshuyu-ideyu-dlya-startapa.html>
38. Как оценить рынок стартапа. *Венчурный Акселератор:* вебсайт. URL: <https://1va.vc/news/kak-otsenit-rynok-startapa.html>

39. Как подготовить питч-презентацию для инвестора: советы бизнесменам.. URL: <http://yanyhbash.ru/blog/struktura-startap-pitcha/>
40. Как получить чистую воду из воздуха — Елена Савчук, об устройстве Water Cloud UA. вебсайт. URL: <https://www.imena.ua/blog/water-cloud-ua-talks/>
41. Как правильно купить стартап, если ты — корпорация. Фонд Развития Интернет-Инициатив (ФРИИ). URL: <https://www.iidf.ru/media/articles/lifehacks/kak-pravilno-kupit-startap-esli-ty-korporatsiya/>
42. Как провести анализ конкурентов стартапа. Венчурный Акселератор. URL: <https://1va.vc/webinars/kak-provesti-analiz-konkurentov-startapa.html>
43. Как стартапу правильно посчитать цену для своего продукта. вебсайт. URL: <https://ain.ua/2012/12/25/kak-pravilno-opredelyat-cenu-svoego-produkta-v-startape/>
44. Какие бывают этапы привлечения венчурных инвестиций? Журнал ForkLog – информационный ресурс о криптовалютах, блокчейне и децентрализованных технологиях: вебсайт. URL: <https://forklog.com/chto-takoe-venchurnoe-finansirovanie/>
45. Канципа А. Как запатентовать стартап в Украине - советы экспертов. *Инвента*: веб-сайт. URL: <http://www.inventa.ua/ru/kak-zapatentovat-startup/>
46. Касич А. О., Джура А. М. Стартапи як форма підприємницької діяльності: поняття, значення, зарубіжний досвід. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 2. С. 24-31.
47. Конспект по подготовке Pitch-выступления. *Habr.com*: веб-сайт. URL: <https://habr.com/ru/post/231013/>
48. Кейс: студент виготовляє папір із опалого листя. вебсайт. URL: <https://landlord.ua/news/keis-student-vyhotovliaie-papir-iz-opaloho-lystia/>
49. Киевские подростки создали «вечный» блокнот и карандаш. *Их стартап Nuka оценивают в миллион долларов*: вебсайт. URL: <https://mc.today/kyevskie-podrostki-sozdali-vechnyj-bloknot-i-karandash-ih-startap-nuka-otsenivayut-v-million-dollarov/>
50. Копішинська К. О. Роль маркетингу в розвитку стартапів. *Економіка, облік, фінанси, управління і право: теоретичні підходи та практичні аспекти розвитку*: міжнар. наук.-практ. конф., 16 лютого 2019 р.: тези доповідей. У 4 ч. – Полтава: ЦФЕНД, 2019. Ч. 4. 61 с. С.7-8
51. Королев И. Шаблон инвестиционной презентации. URL: <https://www.slideshare.net/ikorolev1/ver-13-edition>
52. Кравець К. Як захистити свій винахід. Копірайт грамотність. *Освітній портал з інтелектуальної власності*: вебсайт. URL: <http://copyright-literacy.org.ua/%D0%B0%D0%B2%D1%82%D0%BE%D1%80%D1%81%D1>

%8C%D0%BA%D0%B5-

%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BE/%D0%BF%D0%B8%D1%82
%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F-%D1%82%D0%B0-

%D0%B2%D1%96%D0%B4%D0%BF%D0%BE%D0%B2%D1%96%D0%B4
%D1%96/%D1%8F%D0%BA-

%D0%B7%D0%B0%D1%85%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B8%D1%82%
D0%B8-%D0%B2%D0%B8%D0%BD%D0%B0%D1%85%D1%96%D0%B4/

53. Курин Д. Как стартапу подготовиться к работе с корпорациями. *Ведомости*. 21.10.2019. URL: <https://www.vedomosti.ru/management/blogs/2019/10/21/814306-kak-startapu-podgotovitsya>
54. «Крышки-вкусняшки»: украинская компания выпускает съедобные крышечки для кофе. *KRAPKA.CLUB* вебсайт. URL: <https://krapka.club/kryishki-vkusnyashki-ukrainskaya-kompaniya-vyipuskaet-sedobnyie-kryishechki-dlya-kofe/>
55. Лернер М. Украинский стартап Branto начал кампанию на Indiegogo. *InVenture Investment Group*: вебсайт. URL: <https://inventure.com.ua/news/ukraine/ukrainskij-startap-branto-nachal-kampaniyu-na-indiegogo>
56. Лотиш О. Я. Особливості стратегічного аналізу галузі. *Ефективна економіка*. 2016. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5258>
57. Мазур А. Як знайти ментора? Покрокова інструкція від Анни Мазур. *Happymonday*: вебсайт. URL: <https://happymonday.ua/kak-najti-mentora/>
58. Маркова В.Д. Маркетинг в сфере инноваций: классификация задач и инструментов. *Вопросы современной экономики*. 2013. № 4.. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/marketing-v-sfere-innovatsiy-klassifikatsiya-zadach-i-instrumentov> (дата обращения: 29.03.2020):.
59. Мась А. Четыре жизни стартапа. *Новый менеджмент*. 2007. № 9. https://www.cfin.ru/management/strategy/startup_stages.shtml
60. Мексиканська поліція вирішила пересісти на українські електробайки. *Lenta.Ua*: вебсайт. URL: <https://lenta.ua/ua/meksikanska-politsiya-virishila-peresisti-na-ukrayinski-elektrobayki-33095/>
61. Методы оценки стартапа / Д. Черняк, Р. Бобков, И. Журавлев, О. Ратунин. 25 мая 2012. *Хабрахабр*: веб-сайт. URL: <https://habrahabr.ru/company/findstartup/blog/144521/>
62. Минко И.С. Бизнес-планирование инновационных проектов: Учеб. пособие. СПб.: НИУ ИТМО; ИХиБТ, 2014. 171 с.

63. Москаленко С. 2.13. ч.1 Финансовая модель №1. Центр инвестиций и рейтинга проектов: вебсайт. URL: <https://www.innoport.online/2-13-finansovaya-model>
64. Мулик Л. І., Солнцев С. О. Маркетинг незалежних та афілійованих стартапів. Маркетинг незалежних та афілійованих стартапів. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2017. № 14. С. 336-342.
65. Недзвецкий Н.С. Инновационный стартап как объект венчурного инвестирования: базовые и специфические характеристики. *Экономика: вчера, сегодня, завтра*. 2017. Том 7. № 2А. С. 124-137.
66. Некрасов В. Звукомаскировка по-украински: уникальный гаджет Hushme «взрывает» западные СМИ. *Українська правда*. <https://www.epravda.com.ua/rus/publications/2017/03/22/622916/>
67. Ниша рынка: что это и как в нее устроиться. *Центр дополнительного образования «Элитариум»*: веб-сайт. URL: <http://www.elitarium.ru/nisha-segment-rynka-pozicionirovanie-produkta-sfery-biznes-predpriyatie-sbyt/>
68. Нові правила краудфандінгу в США з 2016 року. *Укрмедіа*: веб-сайт. URL: <http://ukrmedia.net/events/novi-pravila-kraudfandingu-v-ssha-z-2016-roku>
69. Одеський стартап представив перший український 3D-принтер для кераміки. *Espresso.Tv*: вебсайт. URL: https://espresso.tv/news/2017/12/26/odeskyu_startap_predstavyyv_pershyy_ukrayin_skyu_3d_prynter_dlya_keramiky
70. Органайзер української команди зібрав на Kickstarter у 5 разів більше, ніж просили розробники. Чим він особливий. *Espresso.Tv*: вебсайт. URL: https://espresso.tv/news/2019/03/25/organayzer_ukrayinskoyi_komandy_zibrav_na_kickstarter_u_5_raziv_bilshe_nizh_prosyly_rozrobnyky_chym_vin_osoblyvyu
71. Основные бизнес-модели монетизации стартапа. *Advertising Media*: веб-сайт. URL: <http://advertisingmedia.ru/blog/osnovnye-biznes-modeli-monetizatsii-startapa>
72. Остервальдер А., Пинье И. Построение бизнес-моделей: Настольная книга стратега и новатора / Пер. с англ. М.: Альпина Паблишер, 2011. 288 с.
73. От стартапа до успешного конкурента китайских компаний: кейс Ajax Systems. ООО «ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ «МЕДИА-ДК». *Espresso.Tv*: веб-сайт. URL: <https://nv.ua/biz/tech/ot-startapa-do-uspeshnogo-konkurenta-kitayskih-kompaniy-keys-ajax-sys-tems-50016250.html>
74. Пернарівський О. В. Методи врахування ризиків в ставці дисконтування при аналізі ефективності інвестиційних проектів в Україні. *Збірник наукових праць Університету державної фіскальної служби України*. 2016. №2. С. 210–223.

75. Правильно выбираем конкурентов. *Онлайн — энциклопедия по маркетингу и рекламе*: вебсайт. URL: <http://powerbranding.ru/competition/kak-opredelit-konkurentov/>
76. Прориви року: найбільші успіхи українських стартапів у 2019. *24 techno*: вебсайт. URL: https://24tv.ua/techno/startapi_2019_ukrayina_spisok_uspishnih_startapiv_grammarly_axdraft_n1253769
77. Пивот: модели, правила, кейсы. *Zillion*: веб-сайт. URL: <https://zillion.net/ru/blog/1414/pivot-modieli-pravila-kieisy>
78. Пособие менти. Программа менторинга. Академия Росатома. 36 с. URL: http://www.rosatom-academy.ru/documents/54/%D0%91%D1%80%D0%BE%D1%88%D1%8E%D1%80%D0%B0_%D0%9F%D0%BE%D1%81%D0%BE%D0%B1%D0%B8%D0%B5_%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%B8_%D0%91%D0%BB%D0%BE%D0%BA__%D0%9E%D0%B1%D0%BB%D0%BE%D0%B6%D0%BA%D0%B0.pdf
79. Почему нужно выбрать стратегию lean startup? Почему «бережливый стартап» подходит не всем. *Eduction*: вебсайт. URL: <https://eduction.ru/pochemu-nuzhno-vybrat-strategiyu-lean-startup-pochemu-berezhlivyi-startap/>
80. Правила создания эффективной финансовой модели стартапа. *VIAFUTURE.ru*: веб-сайт. URL: <https://viafuture.ru/privlechenie-investitsij/finansovaya-model-startapa>
81. Проверка живучести продукта. *Наука. Инновации. Инвестиции*: веб-сайт. URL: <http://niirf.ru/glavnaya/novosti/publikatsii/158-kak-proverit-vashu-ideyu-na-zhiznesposobnost.html>
82. Путь от идеи до успешного бизнеса. Часть 3. Бизнес-инкубаторы и бизнес-акселераторы. *Spark*: вебсайт. URL: <https://spark.ru/startup/bhags/blog/35702/put-ot-idei-do-uspeshnogo-biznesa-chast-3-biznes-inkubatori-i-biznes-akseleratori>
83. Ремесло Бизнес Моделирование: вебсайт. URL: <http://bizmodelgu.ru/>
84. Рис Э. Бизнес с нуля: метод Lean Startup для быстрого тестирования идей и выбора бизнес-модели / Пер. с англ. М.: Альпина Паблишер, 2012. 251 с.
85. Робул Ю. Управління стартапами. URL: <https://imbacademy.com.ua>
86. Руководство по созданию MVP или минимально жизнеспособного продукта. *LPgenerator LLC*: веб-сайт. URL: <https://lpgenerator.ru/blog/2015/03/02/rukovodstvo-po-sozdaniyu-mvp-ili-minimalno-zhiznesposobnogo-produkta/>

87. Розроблення стартап-проекту: Методичні рекомендації до виконання розділу магістерських дисертацій для студентів інженерних спеціальностей / За заг. ред. О.А. Гавриша. Київ : НТУУ «КПІ», 2016. 28 с. URL: <https://osvita.kpi.ua/node/33>
88. Рябенский И. В поисках выхода. Как инвестору успешно выйти из стартапа. *Forbes*: вебсайт. URL: <https://www.forbes.ru/finansy-i-investicii/365051-v-poiskah-vyhoda-kak-investoru-uspeshno-vyyti-iz-startapa>
89. Создаем позиционирование «с нуля» Онлайн — энциклопедия по маркетингу и рекламе: вебсайт. URL: <http://powerbranding.ru/pozicionirovanie/razrabotka-strategii/>
90. Составляем бизнес-план стартапа шаг за шагом *Проект «via Future»*: веб-сайт. URL: <https://viafuture.ru/https://viafuture.ru/sozдание-startapa/biznes-plan-startapa#analiz-nishi-2-3-4>
91. Спориш К. Краудфандинг: вивчаємо, не поспішаємо. *Будуй своє: портал*: вебсайт. URL: <https://buduysvoe.com/publications/kraudfandyng-vyvchayemo-ne-prospishayemo>
92. Срок окупаемости: формула и методы расчета, пример. *Бизнесменс*: вебсайт. URL: <http://businessmens.ru/article/srok-okupaemosti-formula-i-metody-rascheta-primer>
93. Ставка на экологичность: съедобные крышечки для кофейных стаканчиков. *БІЗНЕС-СХІД*: вебсайт. URL: <https://bizshid.com/article/489-stavka-na-ekologichnost-s-edobnye-kryshechki-dlya-kofejnykh-stakanchikov>
94. Стартап дня – Cardiomo. Роман Белкін хотів піклуватися про здоров'я мамі і так запустив бізнес. *Media for creators*: вебсайт. URL: <https://mc.today/startap-dnya-cardiomo-roman-byelkin-hotiv-pikluvatisya-pro-zdorov-ya-mami-i-tak-zapustiv-biznes/>
95. Стерхова С.А. Инновационный продукт: инструменты маркетинга: учеб. Пособие. М.: Изд-во «Дело» АНХ, 2009. 296с
96. Стоимость стартапа: факторы оценки и частые ошибки. *VC.RU*: вебсайт. URL: <https://vc.ru/finance/16088-company-valuation>
97. Султанов И.А. Организационный раздел бизнес-плана. URL: <http://projectimo.ru/http://projectimo.ru/biznes-lanirovanie/organizacionnyj-plan.html>
98. Сумское ноу-хау: пакеты, которые можно съесть. *Укрінформ*. вебсайт. URL: <https://www.ukrinform.ru/rubric-technology/2626005-sumskoe-nouhau-pakety-kotorye-mozno-sest.html>

99. Сухорукова М., Тябин И. Введение в предпринимательство для ИТ-проектов. Дистанционный курс. URL: <http://www.intuit.ru/studies/courses/3467/709/lecture/21817>
100. Трекшн-карта: презентація ФРИИ. URL: <https://ppt-online.org/72195>
101. Токарев Б.Е. Концепция многоуровневого маркетинга инновационного стартапа *Вестник университета*. 2017. № 3. С. 154–164.
102. Токарев Б.Е. Методика оценки рыночных ниш наукоемких товаров. *Промышленный и b2b маркетинг*. 2011. № 2. С.106–116.
103. Украинский органайзер-трансформер собрал на Kickstarter \$105 тыс. Он заменяет 12 офисных аксессуаров. *Mc.Today*: вебсайт. URL: <https://mc.today/ukrainskij-organajzer-transformer-sobral-na-kickstarter-105-tys-on-zamenyaet-12-ofisnyh-aksessuarov/>
104. Украинский рюкзак Pleatpack собрал на Kickstarter в семь раз больше нужной суммы. *AIN.UA*. вебсайт. URL: <https://ain.ua/2018/07/26/pleatpack-sobral-64000/>
105. Украинский рюкзак достиг цели на Kickstarter за семь часов. Чем он хорош и как создавался продукт. *Media for creators* вебсайт. URL: <https://mc.today/ukrainskij-startap-sobral-na-kickstarter-8500-za-sem-chasov-rebyata-delayut-ryukzaki-obem-kotoryh-mozhno-uvelichit-v-chetyre-raza/>
106. Украинский стартап Hushme вышел на японский краудфандинг и собрал в 9 раз больше запланированной суммы. *ITC.UA*: вебсайт. URL: <https://itc.ua/news/ukrainskiy-startap-hushme-vyishel-na-yaponskiy-kraudfanding-i-sobral-v-9-raz-bolshe-zaplanirovannoy-summyi/>
107. Украинский стартап Hushme собрал \$80 000 на японском краудфандинге. *AIN.UA — интернет-журнал*. URL: <https://ain.ua/2018/10/19/hushme-sobral-80000-v-yaponii/>
108. Украинский стартап Meredot привлек 50 000 евро от Еврокомиссии. . *AIN.UA — интернет-журнал*. URL: <https://ain.ua/2019/08/12/meredot-50-000-evro-ot-evrokomissii/>
109. Украинский стартап Meredot привлек инвестиции от фонда Overkill при оценке в 1,33 млн евро. *AIN.UA — интернет-журнал*. URL: <https://ain.ua/2020/01/21/meredot-poluchil-pre-seed-ot-overkill/>
110. Украинский стартап Pleatpack собрал нужную сумму всего за 7 часов. *REKLAMASTER.COM*: вебсайт. URL: <https://reklamaster.com/business-and-innovations/ukrainskiy-startap-pleatpack-sobral-nuzhnuju-summu-vsego-za-7-chasov/>
111. Украинский стартап Senstone запустил розничные продажи. Устройства стартуют от \$179. *AIN.UA — интернет-журнал*. URL: <https://ain.ua/2019/12/13/senstone-zapustil-prodazhy/>

112. Український стартап успішно вийшов на Kickstarter з проектом городского рюкзака Pleatpack, збільшуваного в об'ємі на 450%. *ITC.UA*: вебсайт. URL: <https://itc.ua/news/ukrainskiy-startap-uspeshno-vyishel-na-kickstarter-s-proektom-gorodskogo-ryukzaka-pleatpack-uvelichivayushhegosya-v-obyome-na-450/>
113. Український еко-стартап Effa пройшов в нью-йоркський акселератор. *AIN.UA — интернет-журнал*. URL: <https://ain.ua/2018/07/11/effa-proshel-v-starta/>
114. Український Ajax Systems залучив 10 мільйонів доларів інвестицій. *Українська правда*. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2019/03/29/646548/>
115. Український medtech-стартап Cardiomo отримав 95 000 євро від Rockstart Health. ТОВ «Фьючер Медіа» 2020 *Mind.ua*: вебсайт. URL: <https://mind.ua/news/20205164-ukrayinskiy-medtech-startap-cardiomo-otrimav-95-000-evro-vid-rockstart-health>
116. Український стартап Branto: впасти, щоб піднятися. *KTC.UA*: вебсайт. URL: <https://ktc.ua/blog/ukrayinskiy-startap-branto-vpasti-shchob-pidnyatis.html>
117. Український стартап DelFast почав продавати свої електробайки по \$2100. вебсайт. URL: <https://news.finance.ua/ua/news/-/386847/ukrayinskyj-startap-delfast-pochav-prodavaty-svoyi-elektrobajky-po-2100>
118. Український стартап Senstone — кулон, який перетворює голос на текст. *UiP — онлайн-журнал об Apple, технологиях и их роли в обществе*. URL: <https://uip.me/2016/07/senstone/>
119. Український стартап Senstone перетворює голосові нотатки у текст. *День*. URL: <https://day.kyiv.ua/uk/news/130919-ukrayinskyu-startap-senstone-peretvoryuye-golosovi-notatky-u-tekst>
120. Український стартап sirocco energy запускає безшумний вітрогенератор. ДП «Український інститут інтелектуальної власності». URL: <http://iii.ua/uk/ukrayinskiy-startap-sirocco-energy-zapuskaie-bezshumniy-vitrogenerator>
121. Український стартап Sirocco Energy розробив вітряк, що генерує енергію в умовах міста. *ESPRESSO.TV*: вебсайт. URL: https://espresso.tv/article/2019/10/11/ukrayinskyu_startap_sirocco_energy_rozrob_yv_vitryak_scho_generuye_energiyu_v_umovakh_mista
122. Український стартап Water Cloud UA дозволить заощадити на зрошенні. *BIT.UA*: вебсайт. URL: <https://bit.ua/2017/10/water-cloud-ua/>
123. Український стартап Water Cloud UA: як добути воду з повітря та змінити світ на краще. *Strichka.Com*: вебсайт. URL: <https://strichka.com/article/86225360>

124. Український стартап бездротових зарядок отримав грант від ЄС. *The Village Україна*: вебсайт. URL: <https://www.the-village.com.ua/village/business/news/288077-ukrayinskiy-startap-bezdrotovih-zaryadok-otrimav-grant-vid-es>
125. Український стартап електробайків зібрав \$50 тис. менш ніж за добу. *Espresso.Tv*: вебсайт. URL: https://espresso.tv/news/2017/09/21/ukrayinskyu_startap_elektrobaykiv_zibrav_50_tys_mensh_nizh_zha_dobu
126. Український стартап зібрав мільйон єн на японському аналогу Kickstarter. *The Village Україна*: вебсайт. URL: <https://www.the-village.com.ua/village/business/news/276697-ukrayinskiy-startap-zibrav-milyon-ien-na-yaponskomu-analogu-kickstarter>
127. Український стартап зібрав на Kickstarter необхідну суму за 7 годин. *The Village Україна* вебсайт: URL: <https://www.the-village.com.ua/village/business/news/273097-pleatpack-kickstarter>
128. Український стартап представив проект із друку людських кісток ADAM. *Mind.Ua*: вебсайт. URL: <https://mind.ua/news/20196555-ukrayinskij-startap-predstaviv-proekt-iz-druku-lyudskih-kistok-adam>
129. Український стартап придумав, як врятувати світ від пластику. *Ua-News*: вебсайт. URL: <https://ua-news.liga.net/economics/news/ukrainskiy-startap-pridumav-yak-vryatuvati-ves-svit-vid-plasti>
130. Український стартап розпочав продажі свого електровелосипеда, який встановив світовий рекорд запасу ходу - 367 км. *Elektrovesti.Net* URL: https://elektrovesti.net/62438_ukrainskiy-startap-rozpochav-prodazhi-svogo-elektrovelosipeda-yakiy-vstanoviv-svitoviy-rekord-zapasu-khodu-367-km
131. Український студент готується запустити першу в світі лінію з переробки листя на папір. *Radiosvoboda*: вебсайт. URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/news-papir-z-opaloho-lystyja/30173468.html>
132. Українські «кавові» еко-окуляри назбирали на Kickstarter \$11 тис. лише за добу. *Espresso.Tv*: вебсайт. URL: https://espresso.tv/news/2019/11/22/ukrayinski_kavovi_eko_okulyary_nazbyrally_na_kickstarter_11_tys_lyshe_zha_dobu
133. Українські дерев'яні конструктори зібрали потрібну суму на Kickstarter за 4 години. *The Village Україна*: вебсайт. URL: <https://www.the-village.com.ua/village/business/news/277901-ukrayinski-derev-yani-konstruktori-zibrali-neobhidnu-sumu-na-kickstarter-za-4-godini>
134. Українські стартапери за добу зібрали \$36 тис. на кулон, що перетворює мовлення на текст. *Espresso.Tv*: вебсайт. URL:

https://espresso.tv/news/2017/02/08/ukrayinski_startapery_za_dobu_zibraly_36_tys_na_kulon_scho_peretvoryuye_movlennya_na_tekst

135. Учебный курс по венчурному капиталу. Инновационные проекты малого бизнеса. *Портал информационнои поддержки инновационного предпринимательства*: вебсайт. URL: http://www.projects.innovbusiness.ru/content/document_r_48D3ACBF-2A79-4515-ABD7-1F00714D8FA7.html
136. Федорова А. Branto — система для «умного дома». *Tapmedia LLC*: вебсайт. URL: <https://tap.ua/blog/branto-sistema-dlya-umnogo-doma>
137. Федулова Л.І. Підходи до оцінки рівня готовності підприємства щодо інноваційного розвитку. *Вісн. Київ. нац. ун-ту ім. Т. Шевченка. Економіка*. 2011. № 124/125. С. 36-40.
138. Фермоконденсат: українська компанія розробила технологію вирощування зелені в будь-якому кліматичному поясі. *Agroday.Com.Ua*: вебсайт. URL: <https://agroday.com.ua/2020/01/24/biznes-na-tumani-ukrayinska-kompaniya-rozrobyla-tehnologiyu-vyroshhuvannya-zeleni-v-bud-yakomu-klimatychnomu-rouyasi/>
139. Характеристика понятия «Startup (Стартап)» и основные сведения о его развитии. *Идеи малого бизнеса*: веб-сайт. <https://ideabigness.com/startap-svedeniya-o-razvitii/>
140. Чазов Е.В. Стартап как новая форма ведения бизнеса. *Наукові праці НУХТ*. 2013. № 52. С.122-128.
141. Что важно знать о целевой аудитории? *Powerbranding*: вебсайт. URL: <http://powerbranding.ru/potrebitel/celevaya-auditoriya/>
142. Что такое рыночная ниша и как правильно ее выбрать, чтобы не прогореть? *Capitalgains*: вебсайт. URL: <http://capitalgains.ru/biznes/rynochnaya-nisha.html>
143. Шаблон бизнес-модели. Коуч-студия LevelUP: вебсайт. URL: <http://levelupcoaching.ru/businessmodelcanvas>
144. Шаблон для заполнения бизнес-плана. URL: www.novsu.ru/file/1004536
145. Широбоков Н. Как оценить стартап: seed и series A. URL: <https://tceh.com/post/kak-otsenit-startup-seed/>
146. Широбоков Н. Почему не нужно делать идеальный продукт. *Семь тем про Умные Бизнес-Системы*: вебсайт. URL: <http://sbs7.ru/pochemu-ne-nuzhno-delat-idealnyi-produkt/>
147. Щербань В.М., Козубенко Л.Д. Товарна інноваційна політика: навч.посіб. К.: Кондор, 2006. 400 с.
148. Эко-очки из кофе украинского стартапа Ochis Coffee собрали \$10 000 на Kickstarter за сутки. *AIN.UA*: вебсайт. URL: <https://ain.ua/2019/11/23/ekoochki-iz-kofe-sobrali-10-000-na-kickstarter/>

149. Энтон С. Джонсон М., Синфилд Дж, Олتمان Э. Руководство инноватора: Как выйти на новых потребителей за счет упрощения и удешевления продукта; Пер.с англ. М.: Альпина Паблишерз : Юрайт, 2011. 346 с
150. Этапы развития стартапов. *Startuphouse*: вебсайт. URL: <http://startup-house.ru/stati-pro-startapy/link/etapy-razvitiya-startapov>
151. Як зареєструвати і юридично оформити СтартАП? *Центр правового консалтингу*: вебсайт. URL: <https://cpk.ua/uk/publikatsiyi/statti-publikatsiyi/full/yak-zareyestruvati-i-yuridichno-oformiti-startap/>
152. Як інвестувати в Україні в Start-up бізнес проект без ризику: покрокова інструкція для інвестора. *Центр правового консалтингу*: вебсайт. URL: <https://cpk.ua/uk/publikatsiyi/statti-publikatsiyi/full/yak-investuvati-v-ukrayini-v-start-up-biznes-proekt-bez-riziku-pokroкова-instruktsiya-dlya-investora/>
153. \$1,2 млн на Kickstarter. Чому команда Ugears вп'яте успішно закрила краудфандинг. *Media for creators*: вебсайт. URL: <https://mc.today/1-2-mln-na-kickstarter-chomu-komanda-ugears-vp-yate-uspishno-zakrila-kraudfanding/>
154. 15 українських еко-стартапів, які підкорюють світ. *Голос Америки*. URL: <https://ukrainian.voanews.com/a/uspishni-ukrainski-ekolohichni-startapy/4794604.html>
155. 24 успешных украинских стартапа, на которых больше всего заработали. *24 канал*. URL: https://24tv.ua/ru/24_uspeshnyh_ukrainskih_startapa_na_kotoryh_bolshe_vsego_zarabotali_n603818
156. 5 групп факторов для оценки привлекательности рынка. *Онлайн — энциклопедия по маркетингу и рекламе*: вебсайт. URL: <http://powerbranding.ru/rynok/ocenka-privlekatelnosti/>
157. 5 стратегий выбора своего дела. *Бизнес-Лидерство Консалтинговая группа*: вебсайт. URL: <http://proleadership.ru/5-strategiy-vybora-svoego-dela/>
158. 5 шагов к успеху по методике Lean startup. URL: <https://blog.sbssoft.ru/post/3-osnovnykh-shaga-v-metodike-lean-startup>
159. 5 факторов успешного масштабирования. *ФРИИ*: вебсайт. URL: <https://www.iidf.ru/media/articles/life hacks/5-faktorov-uspeshnogo-masshtabirovaniya/>
160. 6 типов менторов: как выбрать подходящий. *Laba: образовательная платформа*: вебсайт. URL: <https://l-a-b-a.com/blog/786-zachem-vvudit-praktiku-mentorstva-v-kompanii>
161. 7 инструментов масштабирования стартапа. Акселератор ФРИИ. *Spark*: вебсайт. URL: <https://spark.ru/startup/546dae36cfa4a/blog/12070/7-instrumentov-masshtabirovaniya-startapa>

162. Alexander L. 7 Modern Marketing Frameworks Every Startup Needs to Know. *Semrush*: Website. URL: <https://www.semrush.com/blog/7-modern-marketing-frameworks-every-startup-know/>
163. Arteaga R., Hyland J. Pivot : how top entrepreneurs adapt and change course to find ultimate success. John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey. 2014. 320 p.
164. Bosma, N. Meijaard, J. and van Popta, G., Learning in the business start-up process(Scientific Analysis of Entrepreneurship and SMEs). 2002. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/7074583.pdf>
165. Cardiomo – український стартап, який допоможе заботитися о своих родных. *24tv.ua*: вебсайт. URL: https://24tv.ua/health/ru/cardiomo__ukrainskij_startap_kotoryj_pomozhet_zabotit_sja_o_svoih_rodnyh_n962392
166. Gans J, Erin L. Scott, Stern S. Strategy for Start-ups... URL: <https://hbr.org/2018/05/do-entrepreneurs-need-a-strategy#strategy-for-start-ups>
167. Hacker, hustler, designer ... analyst? *Solve for interesting*: вебсайт. URL: <http://solveforinteresting.com/hacker-hustler-designer-analyst/>
168. Hardware-стартап на мільйон. Історія успіху Ajax Systems. *Startupline*. URL: <http://startupline.com.ua/hardware/hardware-startap-na-milyon-istoriya-uspikhu-ajax-systems>
169. Janekova J., Krauszova A., Cvetkovic S. Risk quantification approaches to the assessment of economic efficiency of investments. *Facta Universitatis, Series: Mechanical Engineering*. 2009 Vol. 7, № 1 p. 149 155. URL: <http://facta.junis.ni.ac.rs/me/me2009/me2009-12.pdf>
170. John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey. 2014. 320 p.
171. Salamzadeh, A. and Kesim, H. Startup Companies: Life Cycle and Challenges The 4th International Conference on Employment, 2015. *Education and Entrepreneurship (EEE)*. URL: https://www.researchgate.net/publication/280007861_Startup_Companies_Life_Cycle_and_Challenges
172. SIROCCO ENERGY. *Startup.Network* вебсайт. URL: <https://startup.ua/ua/projects/380572.html>
173. Smart-інвестиції: стратегія «4М». *Startup.Network*: вебсайт. URL: <https://startup.ua/news/smart-investitsii-strategiya-4m.html>
174. SWOT аналіз менше ніж за 1 годину: теорія і практика. *Онлайн — енциклопедія по маркетингу і рекламі*: вебсайт. URL: http://powerbranding.ru/marketing_lessons/swot-analisis/

175. SWOT анализ: методика определения угроз и возможностей. *Онлайн — энциклопедия по маркетингу и рекламе*: вебсайт. URL: <http://powerbranding.ru/biznes-analiz/swot/ugrozy-vozmozhnosti/>
176. TheWorldNews.net: вебсайт. URL: <https://twnews.com.ua/ua-news/ukrayins-kii-startap-water-cloud-ua-iak-dobuti-vodu-z-povitria-ta-zminiti-svit-na-krashche>
177. Vtorova N. Сколько стоит ваш продукт? *Mediu*: вебсайт. URL: <https://medium.com/@vtorovanatalie/>
178. Zwilling M. Top 10 Ways Entrepreneurs Pivot a Lean Startup. *Forbes*: web-site. URL: <https://www.forbes.com/sites/martinzwilling/2011/09/16/top-10-ways-entrepreneurs-pivot-a-lean-startup/#27a8c94a2d2b>

7.4. Інформаційні ресурси

1. 100 корисних сайтів та інструментів для стартапів: веб-сайт. URL: <http://aphd.ua/100-korysnykh-saitiv-ta-instrumentiv-dlia-startapiv/>
2. Kickstarter: веб-сайт. URL: <https://kickstarter.com>
3. RocketHub: веб-сайт. URL: <https://rockethub.com>
4. Sponsume: веб-сайт. URL: <https://sponsume.com>
5. TechUkraine: веб-сайт. URL: <https://techukraine.org/>

ДОДАТОК. ПРОВІДНІ ВІТЧИЗНЯНІ СТАРТАПИ

① УКРАЇНСЬКИЙ СТАРТАП MEREDOT

Український стартап Meredot, який створює бездротові зарядки, отримав 50 тисяч євро від Європейської комісії за програмою Horizon 2020. Meredot виготовляє пристрої бездротової зарядки MePower. Її можна використовувати для ноутбуків, телефонів чи смарт-годинників, а також дронів і навіть електромобілів. Технологія дає змогу заряджати кілька пристроїв одночасно. Система підтримує електричну зарядку 6 кВт і 11 кВт. Компанія стала одним з 5% європейських стартапів, які виграли грант Horizon 2020. Після першої фази програми Meredot планує подати документи на другий етап – на ньому стартапи можуть отримати до 2,5 мільйона євро [124].



Рисунок 1 – Принцип роботи продукту стартап Meredot
Джерело: [124]

Український стартап Meredot привернув preseed-інвестиції від Overkill. Сума не розкривається, але зазвичай фонд інвестує до 220 000 євро, а оцінка Meredot склав 1,33 млн євро. До вкладень від Overkill стартап Meredot отримав ангельські інвестиції від фонду CYFRD (партнери Михайло Харенко та Юрій Філіпчук). Цей фонд вкладає від 20 000 дол. до 100 000 дол. Також Meredot отримував грант за програмою Horizon-2020 на суму 50 000 євро [109]. Meredot направить отримані кошти на доопрацювання технології, лабораторні тести і її адаптації до потреб користувачів автомобільної, побутової і мобільної техніки. Після завершення першої фази, стартап планує продовжити свою участь в Horizon 2020 і подати документи на другий етап програми, де обсяг фінансування вже до 2,5 млн євро [108].

Раніше Meredot створив «розумну розетку», а також оптимізував існуючі можливості бездротових зарядок. У ній вилка підключається не утканням в гніздо, а нагнутуванням [109]. Таке рішення дозволяє виключити інциденти, пов'язані з ударами струму, підкреслюють в стартапі [108]. Тепер компанія знайшла нішу в сфері спільного використання електросамокатів і розробляє бездротову док-станцію. Її називають критично важливою і відсутньої частиною цієї інфраструктури. Зараз Meredot підписує угоди в Європі (Балтика) і США [109].

У Meredot відзначають, що технологія компанії дозволяє усунути проблеми існуючих бездротових зарядних пристроїв, наприклад, – низьку енергоефективність, малу передану потужність і статичність гаджетів. «Розробки команди дозволили передати» повітрям «електричну енергію на відстань 30 см з ефективністю системи вище 90%» – зазначив співзасновник і технічний директор компанії Роман Єршов [109].

В межах розробки Meredot співпрацює з Чернігівським національним технологічним університетом; в команду компанії входять вчені-дослідники, системотехніки і програмісти [108].

Джерело: [108; 109; 124]

② УКРАЇНСЬКИЙ СТАРТАП UGEARS

Український стартап Ugears зібрав на Kickstarter 20 тис. доларів на нову колекцію виробів з дерева за 4 години. Колекція Ugears Games – це дерев'яні пристрої для настільних ігор. У неї входять холдер і бокс для гральних карт, вежа для кидання кубиків, а також дерев'яна книжка-чохол із правилами гри. У Ugears запевняють, що їхня розробка підійде для будь-якої настільної гри: «З їх допомогою ви зможете зберігати і переміщати ігрові предмети, а також заощадити місце на столі». Ціна – від 23 доларів за один із виробів та до 116 доларів за весь комплект [133].

Це вже п'ята успішна краудфандингова кампанія Ugears. Новий проект Ugears Games – це набір із п'яти функціональних частин для настільних ігор. Туди входять підставка та коробка для настільних карт, вежа для викидання кубиків, рамка для ведучого, аби кидати кубики. П'ятий елемент – секретний, команда поки про нього не розповідає [153].

Всі ці продукти можна буде купити окремо або одним набором. Також можна буде комбінувати, наприклад, одну вежу і дві підставки. Ціни на них відрізняються: від 15 до 48 дол. [153].



Рисунок 2 – Продукт стартапу Ugears

Джерело: [133]

На запуск першої кампанії команда витратила близько 6 тис. дол. Сьогодні їх бюджети зросли, тепер сума сягла 15 тис. дол. Це витрати на маркетинг, продакшн, логістику та інше. Існує ще окремий бюджет на просування кампанії, проте його важко передбачити наперед [153]. Його тратять на збільшення трафіку на сторінку продукту. Таку послугу Ugears замовляють у спеціальних компаній з США, які мають базу користувачів, можуть вибрати з неї вашу потенційну аудиторію і підготувати розсилку. Команда самостійно виконує всю роботу і рідко звертається до сторонніх спеціалістів [153].

Джерело: [133; 153]

③ УКРАЇНСЬКИЙ СТАРТАП HUSHME

Український стартап Hushme зібрав на японському майданчику для краудфандингу Campfire мільйон єн. Це близько 9 тис. доларів. Гарнітура Hushme робить розмови по телефону нечутними для оточення. Представники Campfire запропонували стартапу запустити кампанію в Японії. Команда Hushme зареєструвала проект на майданчику, але кампанію почала за кілька місяців [126].

На незвичайний форм-фактор дизайнерів наштотували популярні гарнітури Bluetooth Hands-Free, які надягають на шию. Гаджет Hushme також носять на ший. І тільки під час приватного розмови пристрій треба використовувати в незвичайному форм-факторі: закривати рот, зашелкивая чаші, в яких розташовані два мікрофони [66]. У Hushme діє пасивний і активний режими маскуванню голосу. Пасивний режим забезпечують шумоізоляційні матеріали. Вони на 50-60% знижують гучність голосу. Це означає, що у відкритому офісі на відстані 3 м вже ніхто нічого не почує [66]. Пасивний режим позиціонується для недовгого приватного розмови і зниження голосового навантаження на приміщення. Активний режим забезпечує звукову маскуванню. У пристрій через мобільний додаток під Android та iOS можна завантажити будь-які звуки. Під час розмови звуки транслуються в навколишній простір через зовнішні колонки. «Вшитий» в гаджет унікальний алгоритм аналізує гучність і динаміку голосу, і, з урахуванням цього, транслює у поза сторонні звуки [66]. В результаті на відстані 1 м неможливо розібрати, про що говорить людина. Стартап позиціонує активний режим для застосування в людних місцях [66]. Hushme не обладнано «космічними» технологіями. Там встановлена плата, розроблена в ARTKB, плата Handsfree, Bluetooth-модуль, невелика карта пам'яті, процесор, акумулятор на десять годину роботи. Головне ноу-хау – форм-фактор і алгоритм маскуванню голосу [66].



Рисунок 3 – Продукт стартапу Hushme
Джерело: [66]

Засновник проекту Олександр Нестеренко каже, що в Японії краудфандингом збирають набагато менше грошей, ніж на Заході. Кампанію довго розганяли на старті. Щойно Hushme зібрав усю заплановану суму – 1 млн єн – активність користувачів зросла. Зараз проект отримав на 121% більше запитуваної суми, а до кінця кампанії ще 30 днів [126].

Олександр Нестеренко відзначає, що зібраних коштів вистачить на закриття всіх зобов'язань перед Бекер всіх трьох майданчиків. Нагадаємо, в описі кампанії Hushme на Kickstarter говорилося, що готовий пристрій планується вивести на ринок до грудня минулого року, але компанія поки так і не виконала взяті на себе зобов'язання. Підприємець звертає увагу, що команда вибрала японський сервіс, оскільки Азія – пріоритетний ринок компанії, а локальні майданчики – одні з найпростіших інструментів для виходу на конкретні країни [106]

Проект на фінішній прямій – оплатили виробництво прес-форм китайським підрядникам, отримали і протестували перші інженерні прототипи з електронікою від контрактного виробника, визначили список доробок. Наступні кроки – закупівля компонентів на першу партію, виробництво пробних пристроїв, знову і доопрацювання, а потім вже серійне виробництво і сертифікація [107].

Джерело: [66; 106; 107]

④ УКРАЇНСЬКИЙ СТАРТАП PLEATPACK

Український стартап Pleatpack, який розробляє рюкзаки, запустив кампанію на Kickstarter та зібрав заявлені 8500 дол. за 7 годин. За дві доби на сторінці стартапу вже була сума, удвічі більша за заявлену на старті кампанії – 22 000 дол. [110].

За цей час кошти переказав 231 користувач краудфандингової платформи. Сумка від Pleatpack може розширюватись та збільшувати об'єм до майже 28 літрів. Це при стартовому об'ємі у 6 літрів. Рюкзак за 119 дол. захищений від вологи. Він має також вмонтовану систему запобігання крадіжкам [110].

Засновник Pleatpack design Дмитро Грядунов зазначив, що задоволений підсумковою сумою зборів: «Не маючи абсолютно ніякого бекграунду як в маркетингу, так і в будь-якій сфері бізнесу в цілому, ми розраховували на збори в районі 28000 – 32000 дол. Збори в 64000 дол – ідеальний варіант. Тепер нам необхідно провести 550-600 рюкзаків – це досить велика партія, щоб співпрацювати з найбільш досвідченими і великими фабриками України, але при цьому не занадто велика, щоб були серйозні труднощі з її виробництвом» [104]

Основна ідея полягає в тому, що рюкзак повинен бути компактним і не займати багато місця, коли потрібно перенести тільки ноутбук і пляшку води. Але в разі необхідності транспортувати більш габаритні предмети, він повинен вмістити і їх [112]. Тому була створена спеціальна система розширення ємності рюкзака, яка дозволяє швидко підлаштувати його під потрібні габарити переносяться предметів [112]. В результаті, обсяг рюкзака можна змінювати в діапазоні від 6 до 26,7 літра (приріст обсягу до 450%). Внутрішній дизайн Pleatpack передбачає наявність кишень і кріплень для безлічі предметів, які використовуються жителями міст – від власників для ручок до кишень для павербанка, блокнота, ноутбука і USB флеш-накопичувача. Додатково передбачені зовнішній USB-роз'єм для підзарядки гаджетів, відділення для навушників і очок, приховані кишені [112]. У разі необхідності, рюкзак можна розкрити на 90 або 180 градусів для більш зручного розміщення предметів. При цьому продумані і засоби захисту від злодіїв. Рюкзак виготовляється з водооталкивающая матеріалу. Вага – 1,5 кг [112]. Серед інших особливостей Pleatpack: захист від крадіжки. У рюкзак вшиті магніти, які щільно закривають рюкзак і не дозволяють людям взяти з нього речі без відома власника; захист від вологи. Pleatpack зроблений з тканини з водовідштовхувальним просоченням 600D. Ціна рюкзака – 119 дол. Зараз ще доступні спеціальні пропозиції по 89 і 99 дол. [110].



Рисунок 4 – Продукт стартапу Pleatpack

Джерело: [112]

Від початку роботи до фінального прототипу пройшов рік. Велику частину часу команда витратила на самонавчання і пошук місця для виробництва. Загальна сума інвестицій – 20 тис. грн. Через високу собівартість рюкзак виходить занадто дорогим для пересічного українця. Тому Pleatpack орієнтуються на ринки США і Європи. Скільки саме він буде коштувати, поки не ясно, але на Kickstarter рюкзак доступний за 89, 99 або 119 дол. У серпні команда планує запустити серійне виробництво. Всі гроші, які вони заробили на краудфандінгом, підуть якраз на це. Робити рюкзаки будуть в Україні, і в грудні вже можна буде купити собі один [105].

Джерело: [104; 105; 110; 112]

⑤ УКРАЇНСЬКИЙ СТАРТАП CARDIOMO

Український стартап Cardiomo – це портативний пристрій, який відслідковує основні параметри організму та передає дані на синхронізований смартфон. За допомогою гаджета можна отримати базову інформацію ймовірні відхилення в роботі організму [76]. Крім того Rockstart Health інвестує в Cardiomo 95 000 євро на початку програми і додатково 300 000 євро – під час її проходження. Всього на рахунку стартапу 800 000 дол. інвестицій [115].

Стартап заснували подружжя Ксенія і Роман Белкіни в 2016 році. Наразі пристрій та програмне забезпечення проходять відповідні тести, які дають змогу отримати медичну сертифікацію для продажу девайсів в Україні, Європі та США. Стартап отримав фінансування від акселератора Rockstart Health. Протягом року українські розробники перебуватимуть на навчанні в Нідерландах. Rockstart Health інвестував в Cardiomo 95 тис. євро на початку програми, додаткові 300 тис. євро стартап отримає протягом акселерації [76].

Творці пристрою виділяють відразу кілька переваг: перше – це комфорт: наклейка з гнучкого силікону кріпиться під серцем за допомогою клейких електродів. Cardiomo можна носити цілодобово і навіть брати в ньому душ або плавати. Заряду акумулятора вистачить на 10 днів; по-друге, широкій діапазон отриманих даних, які допоможуть попередити майже 40 захворювань [165]. Пристрій не тільки аналізує електрокардіограму і серцевий ритм, але і відстежує роботу легенів, частоту дихання і температуру тіла. Сенсори будуть записувати, наскільки якісним був ваш сон і чи достатньо активними ви були протягом дня. І ще один важливий момент – Cardiomo вміє розпізнавати падіння людини; третя перевага – це зручний режим оповіщення [165]. Якщо показники мають невеликі відхилення, користувач буде отримувати рекомендації. А якщо дані насторожують – родичам миттєво прийде повідомлення на телефон. Всі отримані дані зберігаються на хмарному сервері, тому можна відстежувати динаміку змін в серцевих ритмах [165].



Рисунок 5 – Продукт стартапу Cardiomo
Джерело: [165]

Зараз стартап Cardiomo готується отримати сертифікат ISO13485. Пристрій і ПЗ проходить тести, щоб взимку 2020 отримати медичну сертифікацію в Україні а до кінця року – сертифікати для продажу девайсів в Європі та США [115]. Спочатку планувалося вивести гаджет на медичний ринок, але закони вимагають провести багаторічні клінічні випробування. Тепер команда націлюється на звичайні магазини електротехніки. За попередніми оцінками вартість Cardiomo складе 200 дол., відповідно планують зацікавити США і західну Європу. Втім, для українських користувачів обіцяють знижки [165].

Гроші від інвестицій дозволили розширити команду, зараз в ній працює 18 людей. Також засновник розробив першу партію продукту – 200 пристроїв. На її розробку стартап витратив близько 15 тис. дол. Ще 50 тис. дол. вклали в роботу команди та тестування. Засновник мав досвід в маркетингу, дизайні та ІТ, тож компанії вдалося зекономити на зарплатні додаткових працівників. Першу партію вже повністю розкупили. Друга буде більшою – 1000 пристроїв, але й їх вже розібрали на етапі попередніх замовлень. В наступній партії Cardiomo планують випустити 5 тис. одиниць продукту [94].

Джерело: [76; 94; 115; 165]

⑥ УКРАЇНСЬКИЙ СТАРТАП BRANTO

Український стартап Branto – це «розумний будинок» майбутнього, інтелектом і руками якого є робот віддаленого присутності. Пристрій у формі кулі створено в стильному дизайні, і здатний віддалено контролювати систему «розумного будинку». Branto оснащений камерою з кутом огляду 360 градусів, мікрофоном і динаміком, так що ви зможете бачити і чути все, що відбувається в кімнаті [155]. Також Branto забезпечує безпеку в будинку, повідомляючи вам про підозрілих рухах або звуках. Управляти пристроєм можна за допомогою смартфона, програмне забезпечення до нього є як для iOS, так і для Android платформ. Дніпропетровські розробники Макс Метц і Микола Богун мріють, що їх стартап покладе початок ери домашніх роботів [155].

Коли дніпропетровський стартап Branto яскраво спалахнув на відомій виставці CES 2015, мало в кого залишались сумніви щодо подальшого успіху української команди. А коли стартап відкрив власну краудфандингову кампанію на Kickstarter, на деякий час здалося, що зірки лягли до ніг команди розробників. Але, на жаль, сталося трохи інакше. Branto не зміг зібрати вказаних 500 тис. дол. (остаточна сума зборів 122,474 тис. дол), та в березні 2015 р. його краудфандингова компанія була закрита [116]. Проаналізувавши свої помилки, стартап вийшов зі своїм винаходом на іншу відому краудфандингову платформу Indiegogo. На цей раз розробники Branto зазначили суттєво меншу необхідну суму у 50 тис. дол. та не помилились – вже за 20 днів до завершення компанії, на рахунку пристрою знаходиться більш ніж 47 тис. дол [116].

Branto – це високотехнологічних пристрій з родини smart-речей, виконаний у вигляді шару, гаджет обладнаний камерою з оглядом у 360 градусів, мікрофоном, GSM/GPRS модулем, різними протоколами безпеки й т. ін. За допомогою Branto, його власник, через iOS чи Android смартфон може керувати електронікою у своєму домі, знаходячись на значній відстані від нього [116]. Branto легко підключається до Інтернету, з його допомогою можна здійснювати відео дзвінки, він оснащений приладом нічного бачення, та, за допомогою спеціальних сенсорів Branto Bit, що кріпляться на двері чи вікна, може контролювати їх відкриття/закриття [116]. Коштує український Hi-Tech від 299 дол. [116].

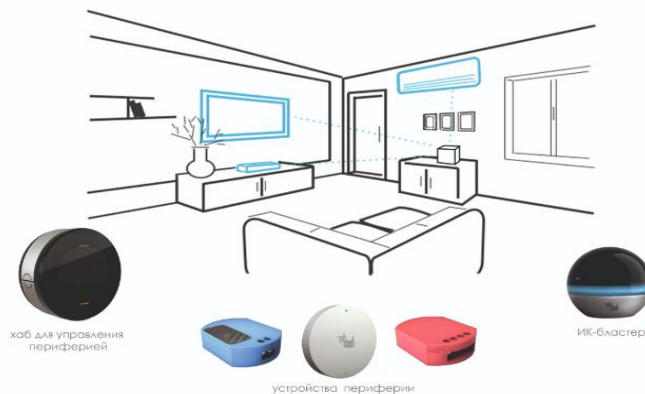


Рисунок 6 – Продукт стартапу Branto

Джерело: [155]

Розробники постійно тестують продукт як на собі, своїх близьких, так і випадкових людей. Починали проект як «Розумний будинок», але в ході роботи над продуктом (в тому числі участі в кікстартера, індиго) викристалізувалося 3 вужчих сегмента ринку: «Сек'юріті / СЕЙФТІ», «Супервайзінг маленьких дітей» та «Турбота про людей похилого віку, людей з обмеженими можливостями» [136].

Сьогодні команда проекту складається з 20 чоловік, не рахуючи аутсорсерів і стажистів. «Сьогодні компанія Branto – це команда професіоналів, об'єднаних спільною метою. Згуртувати команду навколо спільного проекту виявилось легко» – розповідає співзасновник і головний виконавчий директор компанії Йосеф Мец. «Коли хлопці потрапляли в атмосферу роботи з продуктом для світового ринку, вони швидко втягувалися, ставали частиною того, що відбувається і починали працювати з повною самовіддачею» [55].

Джерело: [55; 116; 136; 155]

⑦ УКРАЇНСЬКИЙ СТАРТАП AJAX SYSTEMS

Український стартап Ajax Systems – спрямований на безпеку будинку. Компанія пропонує бездротові віконні та дверні датчики відкриття і датчики руху. Нещодавно проект залучив кошти від українського фонду SMRK. Загальна сума не розкривається, але перший транш склав близько 1 млн дол. [155].

Розчарування в китайських виробниках електроніки і віра в українських інженерів допомогла 30-річному Олександр Конотопському створити унікальну бездротову систему безпеки Ajax і залучити 1 млн. дол. інвестицій. Зараз засновник hardware-стартапу Ajax Systems в одному з районів Києва активно розвиває дрібновузлове складання своїх гаджетів, щоб в найближчі місяці почати оптові поставки в 12 країн світу [168]. Ajax – це екосистема бездротових датчиків руху, диму, відкриття вікон, дверей, розбиття скла, раннього виявлення затоплення, бездротової вуличної сирени, контролера віддаленого управління побутовими приладами. Вони працюють в зв'язці з «розумним» блоком управління, який через спеціальний додаток дає можливість користувачеві відслідковувати стан системи і керувати нею через смартфон, планшет або ПК [168].



Рисунок 7 – Продукт стартапу Ajax Systems

Джерело: [73]

Середня ціна стартового набору для однокімнатної квартири – такого, щоб житло підключили до пультової охорони, у Ajax становить 5,8 тис. грн. Для приватного будинку в залежності від конфігурації – від 12 тис. грн. Вартість – приблизно в рамках ринку. Але якість вище [73].

У травні 2016 року компанія випустила Ajax Hub. Це головний елемент комплекту Ajax StarterKit для захисту приміщення. У нього додатково входить датчик руху, датчик відкриття дверей і брелок управління системою. Вартість набору в Україні – 200 дол., компанія вже продала 500 комплектів. Ринком збуту Конотопський бачить не менше 100 країн. З дистриб'юторами з 12 держав він вже домовився про постачання [168]. Серед них – США, Австралія, Нова Зеландія, Італія, Чехія, Франція. Перша оптова партія набору – 500 штук – вже відвантажена міжнародному дистриб'ютору. Щомісяця Ajax Systems виробляє 10 тис. датчиків і 400 наборів Ajax StarterKit [94]. У планах компанії за рік збільшити виробництво наборів до 4 тис. на місяць і розширити лінійку «розумних» пристроїв для автоматизації будинку з 15 до 25 одиниць, а через рік – ще на 10-15 [168]. За словами Конотопського, компанія сьогодні експортує 70 % своєї продукції. А за підсумками 2019 р. має намір довести частку таких поставок до 80 % [73]. Орієнтуватися на глобальний ринок Конотопський почав з 2016 р. Перших клієнтів шукали на виставках. З них і почалася вихід в світ. А в тому, що той підкориться продуктам Ajax, засновник компанії не сумнівається. «Україна напхана хорошими інженерами, – говорить він. – Ми використовуємо сильну сторону своєї нації» [73]. Ринок професійних систем безпеки зростатиме в середньому на 25 % щороку до 24 млрд. дол. США в 2022 р. Вся виробнича та науково-дослідна команда знаходиться в Україні. Зараз в компанії працює понад 500 осіб, майже 20% з яких зосереджені на R&D. Продукція розроблена і виготовлена в Україні. Компанія має 5 патентів [114].

На успіхи дітища Конотопського вже звернули увагу серйозні інвестори: на початку квітня 2019 року стало відомо, що міжнародний фонд Horizon Capital вклав в Ajax 10 млн. дол.. За ці кошти фонд викупив частки інших інвесторів і менеджменту, і став міноритарним акціонером [73].

Джерело: [73; 114; 155; 168]

⑧ УКРАЇНСЬКИЙ СТАРТАП OCHIS COFFEE

Український стартап Ochis Coffee, запустив киянин Макс Гавриленко. Окуляри роблять з вторсировини – кавової макухи і лляної тирси. Також у складі використовують натуральний клей на базі соєвої олії. Після обробки на цифровому верстаті продукт шліфують вручну. У підсумку виходить міцна, легка і екологічна оправа. Окуляри з кави розкладаються в 100 разів швидше, ніж пластикові [132]. Це не перша кампанія Ochis Coffee на Kickstarter. У минулому році сонячні окуляри бренду зібрали понад 13 тис. дол. [132].

Ідея стартапу також полягає у виробництві еко-окулярів з продуктів переробки кави і лляних тирси. Для складання використовують натуральний клей на базі соєвого масла. В результаті виходить екооправа, яка розкладається в 100 разів швидше, ніж пластикова. Покупцеві доступні шість видів лінз, які можна вибрати залежно від потреб. Ціна на окуляри стартує від 89 дол. [148].



Рисунок 8 – Продукт стартапу Ochis Coffee

Джерело: [148]

В Ochis Coffee винайшли матеріал, зроблений на основі кавових залишків, льону та натуральних олій. Виробництво оправ розташоване в Київській області. Більшість процесів виконують вручну [25]. Кавову макуху пресують у пластини, а потім обробляють на цифровому станку. Далі оправу шліфують у кілька етапів, встановлюють фурнітуру та лінзи [25]. Відтак насичують рослинною олією та пакують у кавовий футляр. «Наші окуляри не мають жодного впливу на екологію. За 10 років вони повністю розкладаються у ґрунті чи воді без будь-яких наслідків для довкілля», – додають в Ochis Coffee [25].

Джерело: [25; 132; 148]

⑨ УКРАЇНСЬКИЙ СТАРТАП SIROCCO ENERGY

Український стартап Sirocco Energy. Українська команда Sirocco Energy розробила вітрогенератор, який перетворює силу вітру в енергію не далеко в полі, а там – де вона потрібна людям, у містах. Це може суттєво пришвидшити рух України у напрямку чистої енергетики [120]. Наразі рівень альтернативної енергії в структурі української енергетики складає близько 4%. Але вже у 2035 р. ця частка, згідно зі Енергетичною стратегією України, повинна зрости до 25% . Задля досягнення цієї мети в Україні щороку фінансуються проекти, які наближують Україну до «зеленого» майбутнього [121].

Sirocco Energy – це плоский вітрогенератор, який можна встановлювати на відкритих ділянках між багатоповерхівками, поблизу бізнес-центрів, супермаркетів тощо [121]. Головною особливістю вітрогенератора потужністю до 30 кВт є його можливість установки на даху багатоповерхових будинків. За формою він плоский, не обертається, а робить поступальні рухи. Саме це і є головною відмінністю від звичайних вертикальних або горизонтальних турбін. Висота щогли становить 14 метрів, а ширина самого вітрогенератора – 5 метрів [120].



Рисунок 9 – Продукт стартапу Sirocco Energy
Джерело: [120]

За дослідженнями розробників – якщо ми говоримо про використання вітряків в полі, то там є один потік в якому один напрямок. В міських та приміських умовах, цей потік розбивається серед об'єктів. Таким чином в одному потоці вітру є багато маленьких потоків з різним напрямком – пояснює засновник стартапу [121]. Крім того, такі вітряки не можна ставити біля людей через вібрацію, ультразвук, аеродинамічний шум. За рахунок більшої кількості та іншого принципу руху лопатей, наша установка працює значно стабільніше та ефективніше в міських умовах [121]. Лопать їде по треку, а не обертається навколо своєї осі, тому рівень вібрації в рази менший, ніж в традиційних вітряків. Значно менше і аеродинамічного шуму, тому ми можемо використовувати установки біля людей та неподалік міст [121].

Ще важливий нюанс: якщо вітряк, скажімо, при швидкості вітру 3 м/с генерує 100 кВт/год, то вже при швидкості в 4 м/с - він генеруватиме орієнтовно 180 кВт. А це 80% різниці [121]. Цієї кількості енергії достатньо для задоволення потреб середньої однокімнатної квартири в перебігу 18 днів. Тому якщо на об'єкті можна знайти місце, де є цей «додатковий» метр в швидкості, то установка окупиться майже вдвічі швидше [121]. Sirocco Energy планує почати продаж вітрогенераторів. Вітрова панель буде продаватися за ціною 2300 дол. за 1 кВт в перші три роки продажів, а потім до 2022 р. ціна буде зменшена до 1600 дол. за 1 кВт. На перших етапах компанія буде орієнтуватися на ринок України, а згодом – на ринки ЄС і США [120].

На даному етапі є робочий прототип, який пройшов декілька етапів адаптації та удосконалення. Проводимо адаптацію до виробництва продукту. Підписаний договір на пілотне встановлення (Мережа ресторанів та готелів «Самогонна Ресторация»). Підписані Letters of intent на виробництво («СМРІ» Штати, Китай), дистриб'юцію («Digital Asset Manager LLC», Штати), пілотні проекти («МакБуд», Квітоцентр, Самогонна Ресторация, Україна, «Digital Asset Manager LLC» Штати), business development (In-ception, Німеччина) [172].

Бізнес-модель стартапу [172]: 1 (Отримання клієнта через Energy MAP). Даний тип клієнта передбачає, що він хоче використовувати енергію з відновлювальних джерел, але не визначений в типі генерації та технології. Клієнт (Customer type 1) замовляє в Energy MAP тестування власної локації для підбору кращого рішення для генерації відновлювальної енергії. Компанія Energy MAP проводить тестування локації та продає цей лід Sirocco Energy або іншій вітроенергетичній компанії. Sirocco Energy здійснює поставку, інсталяцію та сервісне обслуговування вітропанелі на об'єкті замовника (безпосередньо, або через підрядників). 2. (Клієнт в Sirocco Energy). Даний тип клієнта є чітко орієнтований на продукт компанії Sirocco Energy. Sirocco Energy здійснює замовлення тестування в Energy MAP для об'єкту клієнта (Customer type 2). 3 (Отримання клієнт через центри дистриб'юції). Цей кейс передбачає клієнтів обох категорій [172].

Вітрова панель буде продаватися за ціною 2300 дол. за 1 кВт за перші три роки продажів, а потім до 2022 р. ціна буде зменшена до 1600 дол. за 1 кВт. Згідно фінансової моделі в 2023 р. компанія займе 6.32 % ринку малої вітроенергетики з оборотом в більш ніж 113 млн дол. Розробники шукать інвестора на суму 300 000 дол. при вартості 1% акцій 35 000 дол [172]. Виплата дивідентів почнеться з 2023 р., таким чином термін повернення інвестицій – 5 років з прибутком X3.(з дивідентів). Можливий варіант продаж акцій, при екзиті компанії. Планована дохідність (з дивідентів) на 6-8 рік зростає до X7- X20 відповідно за рахунок збільшення об'ємів виробництва та експорту на ринок Канади та ЄС [172].

Джерело: [120; 121; 172]

Український стартап Nuka. 30 квітня 2019 р. український стартап Nuka запустив кампанію зі збору коштів на Kickstarter. Замість запланованих 20 тис. дол. за 45 днів, стартап зібрав 22 тис. дол. вже за першу добу. Станом на південь 2 травня український стартап залучив вже 26 тис. дол. При цьому за всю кампанію (45 днів) зі збору коштів українська команда розраховувала залучити 20 тис. дол. [14].

Зазначимо, стартап Nuka – це «вічна канцелярія»: металевий олівець і водонепроникний блокнот, які ніколи не списуються. Блокнот створений з синтетичної пластикової паперу. У ньому можна писати звичайною ручкою і стирати написане антисептиком для рук. Залізний олівець створений зі сплаву п'яти металів. Його секрет – в процесі окислення. Він пише як звичайний олівець і легко стирається гумкою [14]. Синтетичний папір, антисептик для рук – і стерти можна навіть звичайну ручку. Сторінки практично не піддаються руйнуванню і зберігаються в хмарі за допомогою мобільного застосунка від Nuka [20].



Рисунок 10 – Продукт стартапу Nuka

Джерело: [20]

Ідея народилася так: всі обожнювали канцелярію і спочатку хотіли випускати зручні і красиві блокноти. Але по ходу придумали абсолютно нову концепцію пластикового «вічного» блокнота, написи в якому стираються спеціальним розчинником, і олівця зі сплаву металів. Команда знайшла безкоштовне місце для роботи – гараж Жениного одного. «Ми витратили чисто символічну суму на покупку металів для олівця, а ось на розробку пішло чотири місяці: шукали потрібний сплав, вдосконалювали дизайн» [49].

Зараз компанію оцінюють в мільйон доларів, і хлопці збираються залучити 60 тис. дол. інвестицій від трьох великих інвесторів буквально на днях [49].

Вартість набору «вічної канцелярії» на Kickstarter – 59 дол. [14].

Джерело: [14; 20; 49]

11 УКРАЇНСЬКИЙ СТАРТАП STEALTHO

Український стартап Stealtho з Дніпра вивів на платформу для збору коштів Kickstarter багатофункціональний органайзер. Спочатку команда розраховувала зібрати 20 тис. дол. для початку виробництва органайзера-трансформера, але користувачам настільки сподобалася ідея, що у межах кампанії зі збору коштів вже вдалося зібрати 105 тис. дол. [70].

Особливістю органайзеру Stealtho у команді називають його здатність вирішувати відразу кілька побутових офісних завдань за допомогою одного пристрою. Органайзер вміщує 12 найпоширеніших предметів та аксесуарів для робочого столу [70]. Зокрема, до набору входять: стакан для ручок та олівців; бездротова зарядка для телефону, яку можна використовувати як підставку для мобільних гаджетів; дошка для нотаток; підставка для стікерів та канцелярських приладів; планшет для кріплення документів; підставка для навушників; невелика платформа під чашку або під горщик з рослинами; візитниця. Також USB-хаб органайзера вміщує два входи USB-C, порт HDMI та порт під карту пам'яті Micro-SD [70].



Рисунок 11 – Продукт стартапу Stealtho

Джерело: [70]

Повідомляється, що всі моделі для ранніх клієнтів за ціною 69 дол. вже розпродані. Зараз можна попередньо замовити органайзер за ціною 79, 89 і 99 дол. на Kickstarter [70].

Стартапом керує Віталій Саврига, це вже другий його проект. Першим були колеса для офісних крісел Caster Wheels, а в минулому році на все тому ж Kickstarter він зібрав 138 тис. дол. Caster Wheels зроблені не з пластику, як це зазвичай буває, а з еластичного поліуретану. Тому колеса не дряпають підлогу, безпроблемно переїжджають через дроти, а ще й світяться в темряві [103].

Головний офіс Stealtho знаходиться в Дніпрі, в ньому працюють шість чоловік. Організатор вже запусканий у виробництво, у компанії підписаний контракт з китайським заводом-виробником. Надалі компанія планує випуск нових продуктів для офісу [103].

Джерело: [70; 103]

Український стартап Lekorna. Українська компанія Lekorna запустила виробництво їстівних стаканчиків та кришечок для кави «із собою», які можуть замінити пластик. Про це компанія написала на Facebook-сторінці [36].

Вафельні стаканчики для кави називаються Yummy Cup. Всередині вони покриті термоглазур'ю. Кришка теж вафельна, а у ній – отвір для трубочки. Вони підходять для стаканчиків 240 і 340 мл [11]. Після того, як каву випили, стаканчик можна повністю з'їсти [11]. Компанія називає цей формат «кришка-смачнюшка», або Yummy Lid з тонких солодких вафель. Їх можна використовувати для стаканів місткістю 240 та 340 мл та чашок для капучіно. Кришечки можна доповнювати фруктами, топінгами та додатками, щоб додати напоям нового смаку [11].



Рисунок 12 – Продукт стартапу Lekorna

Джерело: [36]

Головна перевага вафельних кришечок в тому, що вони не містять полістиролу, який, нагріваючись від гарячої кави або чаю, виділяє шкідливі речовини, повідомляє сайт компанії-виробника. Такий формат елемента посуду називається «кришка-смачнота» або Yummy Lid. Це вафельна кришечка для пластикових стаканчиків, в якій є отвір для трубочки [93]. Yummy Lid роблять з тонких солодких вафель [93]. Їстівні кришки можна доповнювати фруктами і топінгами.

Lekorna – український виробник вафельних напівфабрикатів. Yummy Lid роблять з тонких солодких вафель. Вироби розраховані на стакани ємністю 240 і 340 мл, а також на чашки для капучіно [54]. Є в лінійці товарів і Yummy Cup 90 – це вафельний глазурований стакан для кави об'ємом 90 мл [93].

Джерело: [11; 36; 54; 93]

13 УКРАЇНСЬКИЙ СТАРТАП KWAMBIO

Український стартап Kwambio представив розробку високоточного 3D-принтера для друку керамічних виробів. Прилад Ceramo One від Kwambio друкує предмети будь-якої складності: від прикрас, посуду до кісткових імплантів. Завдяки українській розробці можна надрукувати кружку за 2-3 години [69]. Під час виробництва принтера одесити зіткнулися з проблемою: жоден з існуючих приладів не міг надрукувати виріб з кераміки достатньо майстерно та швидко. Виготовлення 1 філіжанки могло зайняти 10 днів. Тоді інженерам довелося вигадати нову технологію струменевого друку, що дозволяла виготовляти одразу готові предмети, які не потребували запікання [69].



Рисунок 13 – Продукт стартапу Kwambio

Джерело: [69]

За словами розробників, українська модель перевершує інші існуючі у світі своєю швидкістю та точністю друку. Також одесити можуть запропонувати широкий вибір матеріалів власної розробки, що дозволить друкувати як дизайн об'єкту, так і зразки для промисловості. Також українці сильно знизили ціну виробництва. Наприклад, 1 квадратний сантиметр поверхні коштує до 8 центів, що є майже удвічі менше за середню на ринку [69]. Максимально розмір виробу від принтеру Ceramo One 35x35x38 см. Предмети великого об'єму друкуються по частинах [69].

Український стартап Kwambio, який виробляє 3D-принтери, спільно з фондом WeFund Ventures розробив також проект із друку людських кісток і органів ADAM. За його словами, проект ADAM включає кілька напрямків. По-перше, Kwambio розробляє технологію друку біологічних кісткових структур за допомогою 3D-друку. По-друге, працює над запуском платформи, яка дозволить створити свій віртуальний атлас тіла з 3D-сканів, знімків КТ і МРТ. Усов додав, що платформа надаватиме швидкий доступ до даних тіла людини і дозволить роздрукувати необхідну кістку або орган для пацієнта прямо в лікарні [13]. Принтер, який розробила компанія Kwambio, коштує 45 тис. дол. На ньому можна друкувати керамічні вироби будь-якої складності за лічені хвилини. Наприклад, друк невеликої чашки займе 20 хвилин, а її ціна 15-20 дол. Загалом, за рік компанії вдається продати більше 13 тис. виробів. Нещодавно компанія представила ще одну розробку – перший настільний керамічний принтер. За ціною він набагато доступніший – 5 тис. дол. Це зменшена копія оригінального CERAMO ONE, але новий 3D-принтер є більш компактним, ним легше керувати за допомогою звичайного комп'ютера [13].

Крім цього, у межах проекту Kwambio з партнерами створив два нових біоматеріали – керамічне біоскло та модифікований біополімер. Вони використовуватимуться для друку різних типів кісток, а також, з часом, м'яких тканин, судин і складних органів. Матеріали були успішно протестовані в Швеції, зараз вони проходять доклінічні дослідження в Україні [128]. Але компанія не обмежується лише друком кісткових імплантів. Розробники планують створити онлайн-платформу, де будь-яка людина зможе завантажити скан своїх кісток на основі МРТ або інших сканувань і створити атлас свого скелету [13].

Kwambio з самого початку вийшли на міжнародний рівень. 90% клієнтів компанії – зі США, тому в Нью-Йорку мають другий офіс. Товари відправляють за допомогою UPS (американська компанія, яка займається експрес-доставками – авт.). Вироби можна доставити за 3-5 днів. Українська компанія активно співпрацює з іноземними партнерами [13]. Наприклад, Stanley Black & Decker – це найбільший у світі виробник інструментів, який має 40 заводів у всьому світі. «Stanley Black & Decker постійно замовляють у нас друк різних складних керамічних запчастин, вже навіть купили кілька наших принтерів і самостійно використовують їх на заводах у США» [13]. Ще одна відома американська багатогалузева компанія General Electric замовляє у українських винахідників друк складних запчастин для авіакосмічної продукції. Kwambio вдалось залучити 2 млн. дол. інвестицій від венчурних компаній. За словами Усова, залучити інвестиції в проект сучасних технологій не важко, якщо у вас є продукт, який матиме цінність на світовому ринку та команда, яка показала свою ефективність [13].

Джерело: [13; 69; 128]

14 УКРАЇНСЬКИЙ СТАРТАП DELFAST

Український стартап Delfast. Український стартап електробайків з рекордним для такого виду транспорту запасом ходу зібрав 50 тис. дол. за 20 годин. Стартап Delfast почав свою кампанію о 19:00 за київським часом на популярній краудфандінговій платформі Kickstarter і через 20 годин шукана сума була на рахунку кампанії [125]. Українська компанія планує виробляти електробайки із запасом ходу в 380 км без підзарядки. Це рекорд для такого виду транспорту, зазначає видання [125].



Рисунок 14 – Продукт стартапу Delfast

Джерело: [125]

Український стартап Delfast підписав контракт з мексиканською поліцією на поставку електричних мотоциклів. Про це заявив його засновник Данило Тонкопій під час українського фіналу конкурсу стартапів, які поїдуть на Startup Grind Global 2020. Тонкопій поки не розголошує деталей поставки електробайк в Мексику. Він згадав лише, що вона повинна відбутися в березні. У презентації стартапу також відзначено, що він веде переговори з Департаментом поліції Лос-Анджелеса. У ній було зазначено, що за підсумками року дохід Delfast складе 565 000 дол., на 453% більше, ніж в минулому році [29].

У 2017 році електровелосипед виробництва Delfast прямо на Київському велотреку встановив світовий рекорд по дальності їзди на одному заряді – трохи більше 367 км. Для більшості електроскутерів і електробайк це недосяжний показник [29].

Ціна електровелосипедів Delfast ближче до вартості електричних мотоциклів: у базовій комплектації байк коштує 2100 дол. Раніше байки планували продавати за ціною від 6700 дол. до 7500 дол., однак через відсутність запитів ціну вирішили максимально знизити [130]. В Ціну включена безкоштовна доставка в будь-яку точку світу [130]. За підсумками 2020 року дохід Delfast складе 565 тис. дол., що на 453 % більше, ніж минулого року [60].

Байки збираються в Україні на потужностях компанії E-Kross. Обсяг першої партії на продаж обмежений тільки кількістю запитів від покупців. «Скільки треба – стільки і зробимо. Виробнича потужність наших партнерів – 100-200 штук на місяць [130].

Джерело: [29; 60; 125; 130]

15 УКРАЇНСЬКИЙ СТАРТАП SENSTONE

Український стартап SenStone. Український технологічний стартап в сфері моди SenStone зібрав необхідні 50 тис. дол. за перших два дні кампанії. Загалом вдалося залучити шестеро більше запланованого – понад 300 тис. [119]. Стартап зібрав понад 500 000 дол. на краудфандингу. Кампанії на Kickstarter та Greenfunding уже завершилися, кампанія на Indiegogo досі відкрита. Близько 250 000 дол. отримали від інвесторів — двох українських, польського та американського хартлверного акселератора НАХ [19].

Сьогодні в компанії три офіси – в Україні, Китаї та США [119].

Модний кулон SenStone можна використовувати для перетворення голосових заміток в текст. За словами Назара Федорчука, автора ідеї SenStone, кулон буде виготовлятися, швидше за все, в Азії. Засновниками ведуться переговори з заводами в цій частині світу, в основному з економічних причин. Основна розробка продукту проводиться в Україні. На сьогодні стартап вже завершив роботу над прототипом, розіслав 12 зразків гаджетів на огляди журналістам з США і Британії [134]. Для реалізації свого задуму Назар залучив в команду дизайнерів та фахових розробників – і за рік з часу появи ідеї вже мав готовий прототип [119].

SenStone діаметром 2,9 мм і вагою 26 г робить замітки в один клік, на ходу переводить в текст і сортує за паттернами і темами (наприклад, щоденник, блог туриста, записи з конференцій і т.п.), які створює користувач. Він вміє розпізнавати 7 мов, тримає заряд до 3 днів. Працює з движком Nuance [134]. Крім української, гаджет підтримує 11 мов [119].

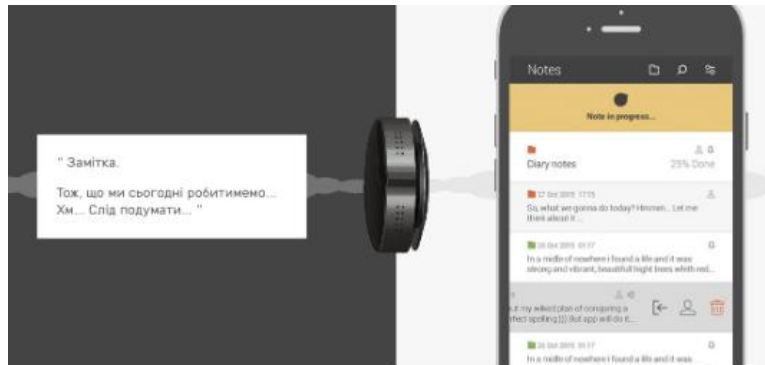


Рисунок 15 – Продукт стартапу SenStone

Джерело: [118]

Для запису найкраще тримати кулон в безпосередній близькості від рота (близько 20 см), тому краще не носити його на руці. До пристрою додається і додаток, який дозволить читати записи, прослуховувати їх, систематизувати за тегами і т. ін. [134].

Розлібна піна базової комплектації пристрою становитиме 145 лоларів [134].

Команда, яка постійно працює над проектом, складається з групи менеджменту, дизайнера, інженера електроніки. Інші люди — не менш важливі для проекту — заліані вільно і не на постійній основі. Це механічний дизайнер, девелопери, розробники плати тощо [118].

З моменту запуску в серійне виробництво, стартап вже відвантажив 2500 пристроїв – це поставки Бекар. На сьогодні відправка Бекар, здійснюється щомісячними партіями. На сьогодні вже відправлена велика частина пристроїв. «Користуються «Сенстоуном» переважно для створення контенту (блогери, менеджери соціальних мереж), для записування деталей подій (страхові агенти, технічні співробітники сервісних станцій, продавці) і особи, які здійснюють менеджмент персоналу (для швидкої записи і поділу завдань). Ось деякі з компаній, співробітники яких використовуються Sensonte: Live Nation, Price Waterhouse Coopers, Mercedes Benz Silver (Canada), Chevron» [111]. Після краудфандингових кампаній розробники вивчили вілгвки потенційних користувачів та полілили їх на кілька категорій: менелжери, консультантн, лікарі, прапівники освітньої галузі та дослідники, сейлзи та ІТ — зокрема, розробники-менелжери. Найбільший інтерес проявили останні – близько 20% авлітотії, на інші категорії потенційних покуппів припало приблизно по 10%. Втім, ставку вирішили робити не на ІТ-спеціалістів, а на лікарів [19].

За словами Федорчук, продукт запатентований в США, там у Senstone є своя торгова марка. Вихід на американські е-commerce-майданчики, в тому числі Amazon, планується на початку 2020 року [111].

Джерело: [19; 111; 118; 119; 134]

16 УКРАЇНСЬКИЙ СТАРТАП FOODBIOPACK

Український стартап FoodBIOPack розробляє біорозкладне та їстівне пакування, посуд та столові прибори. Розробники кажуть: основою всіх виробів є натуральні харчові компоненти, які містять білки, полісахариди та жири [154].

Пакет Foodbiopack зовні схожий на поліетиленовий прозорий, шарудить при дотику і так далі. Втім має свої особливості. На відміну від поліетиленового, який в ґрунті розкладається 15 років (а деякі види 100, 200, 500 а то і 1000 років), біопакету Foodbiopack для цього потрібно від 10 до 30 днів [98]. Він не токсичний, бо зроблений з розплавленого полісахариду, а малюнки, нанесені на них, – з харчового барвника. Хоча на перший погляд пакети і виглядають крихкими, але насправді вони не рвуться і не розчиняються у воді. На нинішньому етапі розробки ці пакети здатні витримувати досить великі навантаження – від 1 кг до 5 кг і навіть 10 кг. Все залежить від розміру пакета і товщини плівки [98].



Рисунок 16 – Продукт стартапу FoodBIOPack

Джерело: [98]

Згідно з дослідженням Science Advances, від поліетиленових пакетів вже відмовилися Франція, Марокко, Індія, Шрі-Ланка, Руанда і ще більше 15 країн. Податок на використання введений в Китаї, Греції, Італії, Швейцарії, Чехії, Ізраїлі та ще в більш ніж 15 країнах. З 1 жовтня 2018 року в Грузії заборонили виробництво, імпорт і реалізацію пакетів товщиною понад 15 мікрон (стандартні пакети мають товщину від 7 до 100 мікрон). А з квітня 2019 року за заборону потраплять всі пакети [98].

Команда стартапу взяла участь у численних конкурсах, конференціях та виставках у Європі та Україні, включно з конкурсом «University Startup World Cup-2018» у Копенгагені (Данія), виставкою «Nordic Organic Food Fair» у Мальмьо (Швеція). У грудні 2018-року, стартап отримав грант у розмірі 500 тисяч гривень від компанії «Carlsberg Ukraine» [154].

Джерело: [98; 154]

17 УКРАЇНСЬКИЙ СТАРТАП SMART OASIS FARM

Український стартап Smart Oasis Farm. Українська компанія IDA працює над проектом автоматизованої теплиці для рослин Smart Oasis Farm. Нова технологія повинна підвищити врожайність вдвічі, запевняють українські інженери. Ідея була в тому, щоб робити модульне рішення для вирощування харчових рослин, а поливати їх водою, отриманої з повітря. Зі слів Приходько, зараз зібрана перша MVP-версія проекту в Києві на Окружній і отриманий перший урожай [15].

Наразі «розумна ферма» зовні складається з теплоізованих контейнерів для перевезень. Усередині такої ферми воду переводять в туман, збагачують його поживними речовинами і киснем, після чого їм живлять коріння рослин. Для освітлення рослин використовують світлодіоди повного спектра [15].

Команда працює над роботизації посадки, пересадки і збирання врожаю, щоб виключити людські помилки. В ідеалі: за всіма процесами стежитиме програма-агротехнологій, яка зможе на 90% замінити людину [15].

І «розумні оазиси», і «розумну ферму» команда збирається показати на виставці Expo Dubai 2020 на українському павільйоні [15].



Рисунок 17 – Продукт стартапу Smart Oasis Farm

Джерело: [15]

Інноваційний стартап українців дозволяє вдвічі підвищити врожайність, порівняно з технологіями, які вже працюють у світі, розповів Алекс Приходько, засновник проекту. Кожна теплиця спроможна виробити до 6000 кг зелені на рік. За підрахунками компанії IDA, рентабельність «розумної ферми» значно перевищує всі нині існуючі й складає від 6 місяців до 4 років [138].

Вітчизняна технологія збирання конденсату з повітря команда вже працює в проєкті Smart Oasis Lounge в ОАЕ. Автономні фонтани українських розробників, які конденсують воду з повітря, розміщені в інноваційному парку Al Mamzar Smart Park в Дубаї [138]. Також подібну технологію застосували в автономних системах очищення сонячних панелей Smart Oasis Solar, які забезпечують максимальну щоденну ефективність генерації сонячної енергії. Свою нову розробку – Smart Oasis Farm українська компанія також збирається демонструвати на Всесвітній виставці EXPO-2020 (Дубай, ОАЕ) [138].

Джерело: [15; 138]

Український стартап RE-leaf – папір із опалого листя. Український школяр Валентин Фречка, який знайшов спосіб виготовляти папір із опалого листя, здобув золото на «Олімпіаді геніїв» у США, змаганні між учнями з різних країн у кількох категоріях [15].



Рисунок 18 – Продукт стартапу RE-leaf

Джерело: [48]

За повідомленням, днями технологія виготовлення паперу з опалого листя RE-leaf успішно пройшла випробовування на спеціалізованому обладнанні і готова до роботи в «масштабних умовах». Необхідно вдосконалити певні деталі, але загалом вже скоро можна буде говорити про першу в світі лінію переробки опалого листя на паперову продукцію [131].

Перший промисловий запуск підтвердив очікування. Матеріал наполовину складається із листя, наполовину – із макулатури. Спочатку листя варять у чанах, далі вона рухається по конвеєру, розтягується. Після цього роблять пакування або інші вироби [48].

У звичайному папері використовується синтетичні наповнювачі, які надають йому міцності. Наразі в моєму папері звичайний крохмаль і каолін. Якщо канцелярським ножом різати під кутом папір із супермаркету, він почне згинатися. Папір з листя жорсткіший, тому різати його простіше. Досягається шляхом відбілення різними реагентами. В традиційному виробництві використовують хлор. Валентин вибілює свій папір перексидом водню. Як каже, це екологічно безпечніше — а результат подібний до звичайного [12].

За підрахунками, потрібна 1 т 681 кг листя, щоби виділити чисту целюлозу. З 1,681 т виходить 1 т целюлози. 1 т цієї сировини дає 20 тис аркушів паперу формату А4. 20 тис аркушів — це 40 упаковок по 50 аркушів, які зазвичай продаються в магазині [12].

Сировини потрібно більше при виготовленні паперу з листя ніж з дерева, але тонна опалого листя в середньому збереже від вирубування 10 дерев [12].

За словами винахідника, традиційне виробництво паперу дуже довге. За його технологією усе відбувається в середньому 8 годин. 150 хвилин вариться листя і 10 хвилин його вибілюють. На виробництв це може бути ще швидше. Обладнання, яке при цьому використовується, майже ідентичне обладнанню для обробки деревини. Отриману сировину завозитимуть на целюлозно-паперовий завод. Зберігатиметься вона в ангарах або на відкритому просторі [12].

Джерело: [12; 15; 48; 131]

19 УКРАЇНСЬКИЙ СТАРТАП EFFA

Український стартап EFFA створив екологічну зубну щітку із переробленого паперу. Щітки Effa, за словами розробників, насамперед стануть у нагоді тим, хто багато подорожує, не шкодячи природі. Effa нещодавно завершила програму в акселераторі у Нью-Йорку [154].

Стартап також відібрали до бізнес-програми одного з найбільших виробників паперу – Stora Enso. Компанія увійшла до п'ятірки кращих стартапів світу в сфері клімату на конкурсі Clim@ в Німеччині у 2018-му [154]. Український стартап Effa, який займається такими зубними щітками, пройшов відбір в шосту акселеративну програму Starta Accelerator Starta Accelerator базується в Нью-Йорку і орієнтується на технологічні стартапи зі Східної Європи, інвестує в кожен команду 130 000 дол. за 7 % частку в компанії, з них 20 000 дол. – готівкою. Також кожна команда може отримати додатково 20 000 дол. за підсумками Демо-дня [113].



Рисунок 19 – Продукт стартапу EFFA

Джерело: [113]

В основі Effa лежить ідея вирішення двох проблем: забруднення навколишнього середовища пластиком, який викидають щодня, і нераціональне використання одноразових речей, що забруднюють світовий океан [113].

Команда сподівається, що її продукт замінить пластикові аналоги в готелях, авіакомпаніях і в'язницях, де до сих пір використовували пластикові щітки, які викидали після одного використання. У перспективі Effa розраховує вивести свій продукт в магазини, щоб в кожній родині були такі щітки для гостей. Також команда є резидентом 1991 Civic Tech Center – київському інкубаторі для громадських проектів [113].

Effa скоро почне виробництво в Швеції - вже в 2020 році. Кожна щітка буде коштувати 60 центів. А її собівартість – всього 23 цента. Плани у Effa великі – замінити всі одноразові пластикові предмети гігієни на паперові. Український стартап хоче робити паперові гребінці, паперові упаковки для шампуню, тюбики і так далі [129]. Незважаючи на всі складнощі, стартап вже отримав від компанії з Нідерландів замовлення на 50 000 щіток. Суму угоди поки не розголошують [22].

Виробництво налагодили в Китаї. Спочатку стартаперів вели переговори з заводом в Житомирі, але підрядники поставили специфічні умови – тримати в секреті технологію виробництва щіток і навіть не допускати засновників стартапа на територію заводу. Через Alibaba швидко знайшли китайських виконавців, які швидко і добре зробили прототипи виробів. В майбутньому українці розглядають варіант перенести виробництво до Польщі – вона зручніше для логістики і співпраці з європейськими компаніями [22].

Джерело: [22; 113; 129; 154]

Український стартап Water Cloud UA винайшов пристрій, який буквально видобуває воду з повітря. Це пристрій, який збирає конденсат води з повітря [154].

Зовні пристрій схожий на кулер, вода в якому утворюється з конденсату. У пристрої є «мозок», що управляє процесом збору вологи і її очищення. Пристрій можна програмувати, а також регулювати ступінь мінералізації води. Установка працює за принципом кондиціонера, проте грошей на електроенергію витратити не треба – є сонячна батарея. Технологію можна використовувати для поливу і зрошення полів [122].

Пристрій складається з сонячної панелі, термоелемента Пелеттьє, а також набору різних систем і модулів, в залежності від сфери застосування. У його роботі ми використовували принцип роботи кондиціонера, але у нас він виходить набагато дешевше [40].

Для приватного користування: вентилятори працюють на магнітній подушці, яка наводиться в дію електромагнітної котушкою; остання, в свою чергу, харчується від будь-якого джерела електрики, що дозволяє створювати потужний повітряний вихор-торнадо. Він проходить очистку, охолодження, конденсування, мінералізацію, в результаті чого виходить структурована питна вода з необхідним організму людини рН-балансом. Однією установки досить для виробництва 15 л води в день, чого вистачає для щоденної життєдіяльності сім'ї з чотирьох осіб [40].



Рисунок 20 – Продукт стартапу Water Cloud

Джерело: [123]

В середньому на поле розміром 1 га потрібно від 15 до 20 таких установок. Окупність – протягом одного сезону. WaterCloud також можна використовувати вдома – за добу пристрій генерує не менше 4 літрів води. Варто апарат близько 300 дол. [122].

Команда стартапу наразі складається з трьох осіб: Олена Савчук – CEO, фінансист, ідейний натхненник, «голос» проекту; Олександр Приходченко – СМО, засновник і директор торгової компанії; Женья Кузьмічов – технічний ентузіаст [40].

У подальших планах розробників – розробка індустріального прототипу, додаткові дослідження, початок виробництва. Проект дуже наукомісткий і вимагає перевірки гіпотез, доопрацювання технічної математичної моделі і зміцнення команди вузькопрофільними фахівцями [40].

Джерело: [40; 122; 123; 154]